



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY  
NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Michaela Havlová

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

**BRNO 2019**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Michaela Havlová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce: Metody finanční analýzy  
Analýza finanční situace podniku  
Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student provede hodnocení finanční situace zvoleného podniku na základě účetních závěrek minimálně za období let 2014 až 2017 s použitím odpovídajících metod finanční analýzy. Dosažené výsledky srovná s vhodným benchmarkingovým partnerem ze stejného oboru podnikání. Na základě této analýzy navrhne opatření na zlepšení, včetně podmínek a harmonogramu realizace návrhu.

### **Základní literární prameny:**

KALOUDA, F. Finanční analýza a řízení podniku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-73-0-526-5.

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-74-0-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-8-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení finanční situace společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. pomocí vybraných metod finanční analýzy za období 2012-2017. Práce je rozdělena do třech částí. První část se věnuje teoretickému základu. V druhé části dochází k aplikaci metod finanční analýzy na vybranou firmu a konkurenční národní podnik Budějovický Budvar. Za ní následuje část třetí, která obsahuje návrhy na zlepšení této finanční situace.

## **Abstract**

This bachelor thesis focuses on the evaluation of financial situation of the company Rodinný pivovar BERNARD a. s. using selected methods of financial analysis for the period 2012-2017. This work is divided into three parts. The first part deals with the theoretical basis. In the second part, financial analysis methods are applied to the competing national company Budějovický Budvar and it is followed by the last part, which contains a financial proposal of improvement.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, poměrové ukazatele

## **Key words**

financial analysis, balance sheet, profit and loss account, ratios

### **Bibliografická citace**

HAVLOVÁ, Michaela. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119647>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ondřej Žižlavský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 09.05. 2019

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Velice ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu doc, Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a čas, který mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval. Dále bych touto cestou chtěla také poděkovat Rodinnému pivovaru BERNARD a. s. za poskytnuté informace.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Charakteristika finanční analýzy .....	14
1.1.1 Základní zdroje informací finanční analýzy .....	14
1.2 Metody finanční analýzy .....	15
1.3 Analýza absolutních ukazatelů.....	15
1.3.1 Horizontální analýza .....	16
1.3.2 Vertikální analýza .....	16
1.4 Analýza fondů finančních prostředků .....	16
1.4.1 Čistý pracovní kapitál ČPK .....	16
1.4.2 Čistý peněžní majetek .....	17
1.5 Analýza poměrových ukazatelů .....	17
1.5.1 Ukazatele likvidity .....	17
1.5.2 Ukazatele rentability .....	19
1.5.3 Ukazatele aktivity .....	21
1.5.4 Ukazatele zadluženosti .....	23
1.5.5 Provozní ukazatele .....	24
1.6 Analýza soustav ukazatelů .....	25
1.6.1 Altmanovo Z-skóre z roku 1983 .....	25
1.6.2 Index IN05 manželů Neumaierových .....	26
1.7 Metody mezipodnikového srovnávání .....	26
1.7.1 Jednorozměrné a vícerozměrné metody .....	27
1.7.2 Grafická analýza .....	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	29
2.1 Základní údaje o společnosti .....	29
1.1.1 Historie pivovaru .....	29
1.1.2 Novodobá historie a současnost.....	30
2.1.1 Předměty podnikání subjektu.....	31
2.1.2 Sortiment.....	31



2.1.3	Odvětvové a velikostní zařazení subjektu .....	32
2.1.4	Organizační struktura subjektu .....	32
2.2	Analýza absolutních ukazatelů .....	33
2.2.1	Horizontální analýza .....	34
2.2.2	Vertikální analýza .....	39
2.3	Analýza fondů finančních prostředků .....	44
2.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	45
2.4.1	Ukazatele likvidity .....	45
2.4.2	Ukazatele rentability .....	47
2.4.3	Ukazatele aktivity .....	48
2.4.4	Ukazatele zadluženosti .....	49
2.4.5	Provozní ukazatele .....	50
2.5	Analýza soustav ukazatelů .....	52
2.5.1	Altmanovo Z-Skóre .....	52
2.5.2	Index IN05 manželů Neumaierových .....	53
2.6	Spider analýza .....	55
2.7	Souhrnné vyhodnocení finanční analýzy .....	56
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY .....	59
3.1	Optimalizace přepravních nákladů .....	59
3.1.1	Etapy založení střediska dopravy .....	60
3.1.2	Přínosy z pohledu finanční analýzy .....	65
3.2	Zvýšení tržeb .....	65
3.2.1	Věrnostní karta .....	66
3.2.2	Dárkové poukazy .....	66
3.2.3	Nové etikety .....	67
3.3	Centralizace skladovacích prostor .....	69
	ZÁVĚR .....	70
	BIBLIOGRAFIE .....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	75
	SEZNAM GRAFŮ .....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	77
	SEZNAM TABULEK .....	78

SEZNAM VZORCŮ.....	80
SEZNAM SCHÉMAT .....	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

# ÚVOD

Za posledních deset let celkový počet podnikatelských subjektů i počet platných živnostenských oprávnění meziročně roste. Tím však roste i konkurence. Cílem každého podnikatele je vytvoření zisku, obstát v konkurenčním prostředí a zvyšovat svůj podíl na trhu. Aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný, musí být finančně zdravý. Hlavním nástrojem pro posouzení finanční situace podniku jsou metody finanční analýzy. Slouží nejen manažerům a majitelům podniku, ale i externím subjektům, jako jsou např. bankovní a úvěrové instituce, investoři, věřitelé či zákazníci. Aby bylo vyhodnocení objektivní, je nutné zvolit vhodné metody, ukazatele a výsledné hodnoty správně interpretovat. Výsledné hodnoty lze obecně srovnávat s doporučenými hodnotami. Vhodné je též mezipodnikové srovnání s konkurenčním subjektem či vícero subjekty nebo s odvětvovým průměrem. Na základě vyhodnocení minulých období pomáhá finanční analýza zhodnotit finanční situaci podniku a pozici na trhu. Následně pak stanovit opatření k jejímu zlepšení a predikovat trend vývoje. Výsledky lze využít i pro strategická rozhodnutí do budoucna v rámci finančního řízení podniku.

Práce s účetními výkazy, jakožto hlavními zdroji analýzy, problematika finanční analýzy, vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ukazateli mne zajímá, a proto jsem se rozhodla zvolit si jako téma své bakalářské práce „Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení“. Pro svou práci jsem si vybrala regionální společnost z místa bydliště, a to Rodinný pivovar BERNARD a. s., kde jsem vykonávala odbornou praxi a tím získala náhled na chod společnosti. Pro mezipodnikové srovnání jsem zvolila také pivovar, a to Budějovický Budvar, n. p., který má delší historii a zaujímá větší podíl na trhu.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je zpracovat na základě zjištěných výsledků návrh, který povede ke zlepšení stávajícího stavu současné finanční situace. Součástí takového návrhu jsou i podmínky a harmonogram realizace.

Dále byly stanoveny dílčí cíle:

- zpracovat teoretická východiska
- představit analyzovanou společnost,
- zpracovat účetní výkazy
- provést výpočty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy analyzované společnosti a porovnat je s lepší konkurenční firmou
- shrnout výsledky finanční analýzy a vyhodnotit finanční situaci Rodinného pivovaru BERNARD a. s.,
- navrhnout opatření a doporučení vedoucí ke zlepšení finanční situace společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena do třech základních částí, a to teoretické, analytické a návrhové. V první části jsou popsány a definovány základní pojmy a teoretická východiska. Teoretický základ vychází především z knižních zdrojů, ale také i z internetových. Nejprve charakterizují finanční analýzu obecně, definují vstupní data a zdroje, dále popisují metody finanční analýzy a jednotlivé ukazatele včetně obecných vzorců a doporučených hodnot, pokud jsou stanoveny. V neposlední řadě charakterizují mezipodnikové srovnání a grafickou analýzu. V analytické části nejprve podám základní informace o analyzované společnosti. Následně aplikuji teoretickou část na tuto zvolenou společnost. Vstupními daty jsou především vnitřní dokumenty. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce za období let 2012 až 2017. Zdrojem těchto dat je obchodní rejstřík spravovaný Ministerstvem spravedlnosti. Všechna data do roku 2015 jsou převedena na aktuální podobu výkazů dle Českého účetního standardu pro podnikatele č. 024 – Srovnatelné období za účetní období započaté v roce 2016. Následují výpočty zvolených ukazatelů jak u společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s., tak u konkurenčního podniku Budějovický Budvar, n. p. Pro

výpočty jsou použity následující elementární metody: analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů a metoda mezipodnikového srovnávání. Výsledné hodnoty jednotlivých analýz vyhodnotím také s ohledem na vývoj v čase. Interpretaci výsledků provedu slovně i graficky. V závěru této části znázorním porovnání s konkurenčním podnikem graficky pomocí pavučinového grafu. Pro toto mezipodnikové porovnání jsem zvolila ukazatele rentability, ukazatele likvidity, složení finančních zdrojů a ukazatele aktivity. Na základě zjištěných výsledků navrhnou v poslední části mé bakalářské práce taková opatření, která povedou ke zlepšení finanční situace společnosti se zaměřením na problematické oblasti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole bakalářské práce rozeberu základní pojmy, jako je finanční analýza, metody finanční analýzy, obecné vzorce metod finanční analýzy, které následně použiju ke zpracování finanční analýzy firem.

## 1.1 Charakteristika finanční analýzy

Finanční analýza je součástí řízení podnikových procesů, vychází z finančního účetnictví, neboť účetní výkazy poskytují vstupní data a informace (1, s. 4). Finanční analýza data z účetních výkazů mezi sebou srovnává, rozebírá a hodnotí. Srovnávání může být prováděno v čase nebo s jinými konkurenčními subjekty (1, s. 3-4). Výstupní data slouží k posouzení finančního zdraví podniku a následně pak ke zlepšení výkonnosti podniku (2, s. 57-58). Finanční analýza též umožňuje odhadnout trend vývoje daného subjektu (1, s. 13).

### 1.1.1 Základní zdroje informací finanční analýzy

Hlavním zdrojem informací je účetnictví a účetní výkazy podniku. Zdroje můžeme rozdělit do tří skupin:

- data z účetnictví: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow, výkaz o změnách vlastního kapitálu, příloha k účetním výkazům, výroční zpráva, výkazy manažerského účetnictví, výroční zpráva a prospekty cenných papírů,
- data z vnitropodnikového systému: statistické výkazy, operativní evidence, vnitřní směrnice, mzdové předpisy,
- externí data: odborný tisk, statistická ročenka, obchodní rejstřík (1, s. 17).

## 1.2 Metody finanční analýzy

Nejčastějším a zároveň nejširším členěním metod finanční analýzy je členění na elementární metody a vyšší metody (1, s. 65). Ve své práci se zaměřím na elementární metody, které zde teoreticky vymezím.

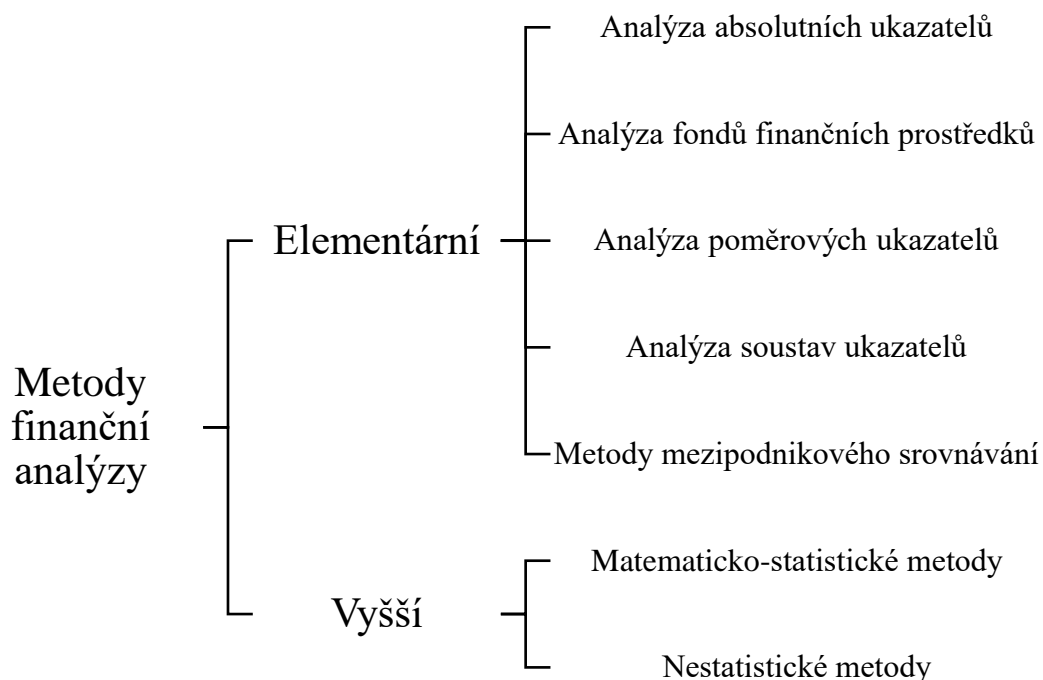


Schéma 1: Metody finanční analýzy (Kubičková, Kotěšovcová, 2006 podle (1, s. 66))

## 1.3 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutními ukazateli zde rozumíme stavové a tokové veličiny dostupné z účetních výkazů. K rozboru absolutních ukazatelů se používá analýza vývojových trendů (horizontální analýza) ke srovnání vývoje za časová období a procentní rozbor (vertikální analýza) pro vyjádření procentních podílů jednotlivých položek výkazů (3).

### 1.3.1 Horizontální analýza

Jak již z názvu vyplývá je analýza trendů založená na porovnávání jednotlivých položek účetních výkazů po řádcích a sleduje změny za určitá období (meziroční srovnávání nebo za několik účetních období). Pro hodnocení trendů sledovaných veličin můžeme použít: absolutní ukazatele, procentní ukazatele a indexy. Absolutní změna je rozdíl absolutních hodnot za předcházející a běžné období a procentní změna je podílem absolutní změny a ukazatele předcházejícího období (1).

$$\text{Absolutní změna} = Ukazatel_t - Ukazatel_{t-1}$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{(\text{Absolutní změna} * 100)}{Ukazatel_{t-1}} = [\%]$$

Vzorec 1: Horizontální analýza (3)

### 1.3.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza má za úkol zjistit, jaká je struktura jednotlivých dat, kterou získáme pomocí procentního rozboru (1). Například zjišťuje, jak se jednotlivé majetkové části podílely na bilanční sumě. Výsledky poté porovnáme buď s jiným časovým obdobím, se srovnatelnou konkurencí, nebo odvětvovým porovnáním (4).

## 1.4 Analýza fondů finančních prostředků

Ve finanční analýze se pracuje rovněž s rozdílovými ukazateli. Slouží k hodnocení a analýze likvidity tzn. jak firma schopna hradit své krátkodobé závazky pomocí určité části oběžných aktiv (1, s. 97) a řízení finanční situace (3, s. 85).

### 1.4.1 Čistý pracovní kapitál ČPK

Čistý pracovní kapitál představuje rozdíl mezi pracovním kapitálem (zásoby, pohledávky, peněžní prostředky) a krátkodobými cizími zdroji (4, s. 445 - 447). Udává,



kolik zůstane subjektu oběžných aktiv po uhrazení krátkodobých závazků (4) neboli, jak je subjekt schopen hradit své krátkodobé závazky oběžným majetkem. Čím se hodnota ukazatele pohybuje výš, tím je vyšší schopnost subjektu hradit závazky (1, s. 102). Platí, že doba životnosti aktiv by měla být podobná době splatnosti pasiv, proto by se měl tento ukazatel blížit co nejvíce nule, aby byla splněna zásada financování (1, s. 101-102).

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál (3, s. 85)

#### 1.4.2 Čistý peněžní majetek

Tvoří kompromis mezi čistým pracovním kapitálem a čistými pohotovými prostředky (5, s. 38). Výpočet se provede tak, že se od oběžných aktiv odečtou zásoby (jako málo likvidní aktivum) a od tohoto rozdílu se následně odečtou krátkodobé závazky viz. vzorec (1, s. 104).

$$\text{ČPM} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 3: Čistý peněžní majetek (5, s. 38-39)

### 1.5 Analýza poměrových ukazatelů

„Analýza pomocí poměrových ukazatelů používá pro hodnocení vzájemný poměr dvou (či několika) položek účetních výkazů mezi sebou. (1, s. 117) Nevýhodou je, že jednotlivé ukazatele mohou vést k rozličnému hodnocení finanční situace podniku a výsledky hodnocení finanční situace firmy se mohou rozcházet (1, s. 118).

#### 1.5.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují schopnost firmy uhradit své krátkodobé závazky (3, s. 93). Likvidita vyjadřuje schopnost přeměnit aktiva do peněžní formy, likvidnost míru obtížnosti přeměnit aktiva do peněžní formy. Oběžná aktiva z pohledu likvidnosti lze

rozčlenit do třech skupin: krátkodobý finanční majetek (nejvíce likvidní), krátkodobé pohledávky (středně likvidní) a zásoby (nejméně likvidní) (4, s. 103).

#### **1.5.1.1 Běžná likvidita (III stupeň)**

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky subjektu. Ukazatel udává, kolikrát by podnik uspokojil své věřitele, kdyby transformoval všechna oběžná aktiva na peněžní prostředky (4, s. 104). Předpokladem pro vypovídající hodnotu tohoto ukazatele je správná strategie firmy, co se týče struktury oběžných aktiv. Nadměrné, neprodejné zásoby či nedobytné pohledávky mohou vést ke špatné finanční situaci to i přesto, že ukazatel běžné likvidity vykazuje optimální hodnotu (5, s. 66). Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Jakékoli hodnoty nižší než doporučené rozmezí, jsou pro podnik rizikem především tehdy, pokud je obrat krátkodobých závazků větší než obrat oběžných aktiv. Příliš vysoké hodnoty ukazují na možné neefektivní řízení pracovního kapitálu (3, s. 94).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 4: Běžná likvidita (5, s. 66)

#### **1.5.1.2 Pohotová likvidita (II. stupeň)**

Pohotová likvidita, na rozdíl od běžné, vylučuje zásoby, jakožto nejméně likvidní složku oběžných aktiv. Krátkodobé pohledávky se doporučují očistit o nedobytné pohledávky, aby vykazující hodnota byla co nejvíce objektivní (4, s. 104-105). Doporučená hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5 (3, s. 95). Pokud je hodnota pohotovosti likvidity rovna jedné, podnik je schopen uhradit své závazky, aniž by musel rozprodávat své zásoby. Je-li hodnota nižší než jedna, musí podnik počítat s možností prodeje zásob. Vysoké hodnoty vedou k neefektivnímu využití pohotových prostředků a tím se negativně podílejí na ziskovosti podniku (4, s. 105).

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{kr. pohled\'avky} + \text{kr. finan\cni majetek} + \text{PP}}{\text{kr\'atkodob\'e z\'avazky}}$$

Vzorec 5: Pohotov\'a likvidita (3, s. 95)

### 1.5.1.3 Okamžitá likvidita (I. stupeň)

Okamžitá likvidita je nejprísnejším ukazatelem likvidity, neboť poměřuje nejlikvidnější část oběžných aktiv (krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky) ku krátkodobým závazkům (1, s. 134-135). Měla by se pohybovat v intervalu od 0,2 do 0,5. Vysoká hodnota ukazatele vypovídá o příznivé finanční situaci podniku a zároveň o nerentabilním využívání prostředků (3, s. 95).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{kr. finan\cni majetek} + \text{PP}}{\text{kr\'atkodob\'e z\'avazky}}$$

Vzorec 6: Okamžitá likvidita (3, s. 95)

### 1.5.2 Ukazatele rentability

*„Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.“* (3, s. 100) Ukazatele rentability jsou také nazývány ukazateli výnosnosti, ziskovosti, profitability ratios (5, s. 56). Vyjadřují poměr zisku (výstup podnikatelské činnosti) ke vstupu, kterým může být položka ze strany aktiv, či pasiv. Lze srovnávat i k jiné základně, než je zisk. Interpretace je podobná u všech ukazatelů. Udává, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vstupu (4, s. 98).

Zisk lze uvažovat v různých stupních:

- EBIT – zisk před úroky a zdaněním,
- EBT – zisk před zdaněním,
- EAT – zisk po zdanění (6, s. 131).

### 1.5.2.1 Ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu – ROCE

Používá se k měření výkonnosti dlouhodobého kapitálu, který je investován do podniku (3, s. 105). Za dlouhodobý kapitál se považuje kapitál vložený do podniku na dobu delší než jeden rok. Konkrétně se jedná o vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje (1, s. 127).

$$ROCE = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{dlouhodobý kapitál}} = [\%]$$

Vzorec 7: Rentabilita dlouhodobého kapitálu (1, s. 127)

### 1.5.2.2 Ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE

Tento ukazatel udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Je tedy zajímavý hlavně pro akcionáře, vlastníky a investory, neboť představuje ziskovost jimi vloženého kapitálu do společnosti (4, s. 99). Výsledná hodnota by se měla v nejlepším případě pohybovat nad dvanácti procenty (7).

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = [\%]$$

Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu (5, s. 57)

### 1.5.2.3 Ukazatel rentability tržeb – ROS

Ukazatel rentability tržeb neboli ukazatel ziskového rozpětí nás informuje o schopnosti podniku vyprodukovat určitou výši zisku z jedné koruny tržeb (1, s. 127). Úspěšnost na trhu je však ovlivněna nejen skutečnou hodnotou výkonů, ale také marketingovou a cenovou strategií (5, s. 59).

$$ROS = \frac{\text{zisk (EBT, EBIT)}}{\text{tržby (výnosy)}} * 100$$

Vzorec 9: Rentabilita tržeb (1, s. 128)

#### 1.5.2.4 Ukazatel Rentability aktiv – ROA

Ukazuje poměr mezi ziskem (většinou ve formě EBIT) a celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na zdroj jejich financování. Tento ukazatel je proto vhodný pro srovnávání rentability mezi podniky s odlišnou strukturou financování a porovnávání různých časových období, kdy došlo ke změně sazby daně z příjmu. Doporučuje se dosadit průměrnou hodnotu aktiv na počátku a na konci období (4, s. 98-99).

$$ROA = \frac{Zisk(EBIT)}{Celková aktiva} * 100$$

Vzorec 10: Rentabilita aktiv (1, s. 124)

#### 1.5.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nás informují o tom, zda podnik hospodaří se svým majetkem efektivně a jak využívá vložené prostředky (4, s. 107).

*„Poměrové ukazatele obratovosti měří vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv, postihují (charakterizují) provozní cyklus podniku, efektivnost využívání oběžných, eventuálně i stálých či celkových aktiv.“* (1, s. 151)

Poměřují se položky aktiv z výkazu rozvaha a údaj o tržbách z výkazu zisku a ztrát (4, s. 151). Ukazatele aktivity vyjadřují vázanost aktiv ve dvou parametrech:

- **doba obratu** vyjadřuje, jak dlouho je kapitál vázán v určité formě aktiv, tzn. za jak dlouho se přemění do peněžní formy. Výstupem je tedy počet dní,
- **rychlost obratu** vyjadřuje, kolikrát se určitá položka obrátí za určité období. Výstupem je absolutní číslo, které uvádí počet obrátek za dané období (1, s. 152).

### 1.5.3.1 Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel nám udává, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval, resp. za rok. (5, s. 61). Ukazatel by měl v lepším případě vykazovat hodnoty větší než jedna, ale to jen tehdy, pokud by se nebralo v úvahu srovnávání s odvětvím (4, s. 108).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 11: Obrat celkových aktiv (5, s. 61)

### 1.5.3.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je také nazývána jako průměrná doba splatnosti pohledávek (5, s. 63). Pomocí tohoto ukazatele se dá zjistit průměrný počet dní, za které firma inkasuje pohledávky za jimi poskytnuté výrobky, služby či zboží, ve kterých má firma drženy peníze. (4, s. 109).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

Vzorec 12: Doba obratu pohledávek (2, s. 74)

### 1.5.3.3 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává, za kolik dní byly uhrazeny krátkodobé závazky a tím pádem podnik využíval bezúročný obchodní úvěr (4, s. 109).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{průměrné denní tržby}} = [\text{dny}]$$

Vzorec 13: Doba obratu závazků (1, s. 156)

#### 1.5.3.4 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrnou dobu držení zásob v podniku do doby, než se zásoby spotřebují nebo prodají (4, s. 109).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} = [\text{dny}]$$

Vzorec 14: Doba obratu zásob (2, s. 74)

#### 1.5.4 Ukazatele zadluženosti

*„Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů.“ (3, s. 87)*

Cizí kapitál bývá levnější než vlastní, proto je zadlužení do určité míry užitečné. Úrok je nákladovou položkou, která snižuje zisk. Mluví se zde o takzvaném daňovém efektu, nebo daňovém štítu. Na druhé straně vyplacené podíly na zisku či dividendy nejsou daňově uznatelnými výdaji. Cena cizího kapitálu závisí na stupni investorského rizika a době splatnosti příslušného kapitálu. Každá firma se snaží o stanovení optimální finanční struktury s minimalizací nákladů na celkový kapitál. Firma hledá pro sebe nejvýhodnější poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. (3, s. 87)

##### 1.5.4.1 Celková zadluženost

Nazývá se též jako ukazatel věřitelského rizika a vyjadřuje se jako podíl cizích zdrojů na celkovém objemu aktiv. Pokud budeme brát v úvahu zlaté bilanční pravidlo vyrovnaní rizika, měl by podíl cizích zdrojů činit 50 % (1, s. 142-143). Další autoři doporučují hodnotu v rozmezí 30 % – 60 %. Je nutné zohlednit odvětví a schopnost splácet úroky z cizích zdrojů (3, s. 88). Platí zde přímá úměrnost: pokud celková zadluženost roste, pak roste i riziko věřitelů (8, s. 65).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec 15: Celková zadluženost (3, s. 88)

#### 1.5.4.2 Koeficient samofinancování

Vyjadřuje, jaká část aktiv je financována penězi akcionářů. Je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti, proto by jejich součet měl dát jedna (8, s. 65).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 16: Koeficient samofinancování (8, s. 65)

#### 1.5.5 Provozní ukazatele

Provozní (výrobní) ukazatele se používají v interním řízení podniku a slouží ke sledování a analýze trendu vývoje (5, s. 71). Finanční analýzu lze doplnit i o další ukazatele, které se zaměřují na přidanou hodnotu, počet zaměstnanců, náklady, výkonovou spotřebu, osobní náklady či odpisy (3, s. 113).

##### 1.5.5.1 Produktivita práce z přidané hodnoty

Produktivita z přidané hodnoty vyjadřuje, jaký objem z přidané hodnoty byl vytvořen v průměru jedním zaměstnancem podniku.

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Vzorec 17: Produktivita práce z přidané hodnoty (3, s. 113)

##### 1.5.5.2 Nákladovost výnosů (tržeb)

Tento ukazatel udává zatížení výnosů náklady. Hodnoty by měly vykazovat klesající trend (5, s. 71).

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec 18: Nákladovost výnosů (5, s. 71)



### 1.5.5.3 Materiálová náročnost výnosů

Materiálová náročnost výnosů vyjadřuje zatížení výnosů spotřebou materiálu a energií (5, s. 71).

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec 19: Materiálová náročnost výnosů (5, s. 71)

## 1.6 Analýza soustav ukazatelů

Nevýhodou poměrových ukazatelů je, že jednotlivé ukazatelé mohou vést k rozličnému hodnocení finančního zdraví podniku a výsledky hodnocení finanční situace podniku se mohou dokonce rozcházet (1, s. 118).

Finanční analýza na základě soustav ukazatelů, na rozdíl od dílčích poměrových ukazatelů, je komplexním zhodnocením celkové finanční situace podniku (1, s. 181). Příliš velký počet ukazatelů v soustavě umožní detailnější zobrazení finančně-ekonomické situace podniku, může však dojít ke ztížené orientaci a ztížené interpretaci výsledků (5, s. 81). Existující souhrnné ukazatele členíme do dvou skupin: bankrotní modely a bonitní modely. Bankrotní modely upozorňují, jestli podniku nehrozí v dohledné době bankrot (3, s. 132).

### 1.6.1 Altmanovo Z-skóre z roku 1983

Jedná se o modifikaci bankrotního modelu Z-skóre z roku 1968. Oproti původnímu modelu je vhodný i pro podniky, které nejsou veřejně obchodovatelné na burze (1, s. 210). Tvoří ho pět poměrových ukazatelů, ke kterým jsou přiřazeny váhy, přičemž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu (8, s. 78). Interpretace výsledku je pak následující: hodnota větší než 2,7 označuje bezproblémovou finanční situaci, hodnota z intervalu od 1,2 do 2,7 označuje nejednoznačný výsledek, hodnota Z menší než 1,23 vyjadřuje očekávání bankrotu (1, s. 211).

$$Z = 0,717 - X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

$$X_1 = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva}}, X_2 = \frac{\text{nerozdělený zisk}}{\text{aktiva}}, X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}, X_4 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}, X_5 = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 20: Z-skóre (3, s. 123-133)

### 1.6.2 Index IN05 manželů Neumaierových

Jde o aktualizovaný model indexu IN01, u kterého došlo ke zvýšení váhy u ukazatele rentability aktiv (1, s. 234) a změně hranic pro interpretaci výsledků (5, s. 112). Vznikl v roce 2005 a mezi českými podniky je hojně používán. Pomocí tohoto indexu subjekt zjistí, jestli vytváří, či nevytváří hodnotu pro vlastníky (1, s. 233). Vypočte se podle následujícího vzorce.

$$IN05 = 0,13 * x_1 + 0,04 * x_2 + 3,97 * x_3 + 0,21 * x_4 + 0,09 * x_5$$

$$X_1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí kapitál}}, X_2 = \frac{\text{EBIT}}{\text{úroky}}, X_3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}, X_4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}}, X_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 21: IN05 (1, s. 234)

Tabulka 1: Interpretace IN05 (5, s. 112)

Výsledné hodnoty	Interpretace výsledků
$IN05 \leq 0,9$	Hrozí vážné finanční problémy
$0,9 < IN05 \leq 1,6$	Šedá zóna
$IN05 > 1,6$	Uspokojivá finanční situace

## 1.7 Metody mezipodnikového srovnávání

Pro úplnost a pravdivost výsledků ukazatelů finanční analýzy je vhodné doplnit analýzu o metody mezipodnikového srovnání s jinými subjekty (3, s. 148). Pro srovnávání se volí podniky ze stejného průmyslového odvětví nebo oboru podnikání, jež vyrábějí stejný či podobný druh výrobků nebo poskytují stejné nebo podobné služby. S těmito konkurenčními podniky je pak možné navíc srovnávat například úroveň, kvalitu, cenovou hladinu výrobků a služeb, produktivitu práce nebo náklady (6, s. 357).

Jednou z nejvíce obстоjných metod hodnocení výkonnosti podniku je benchmarking, který byl vymezen v roce 1997 jako systematický přístup, který má za úkol zlepšit

podnikání. Úkolem je v podniku najít osvědčené realizované postupy a cílem zlepšit procesy (9).

### 1.7.1 Jednorozměrné a vícerozměrné metody

Jednorozměrná metoda je nejjednodušší metodou mezipodnikového srovnávání založená na jednom ukazateli. Stanoví se vhodná kritéria (např. bilanční suma, EAT, EBIT, počet zaměstnanců, ukazatele rentability, likvidity apod.), která se následně vyhodnotí. Součtem jednotlivých pořadí se získá celkové pořadí podniků. Dle této metody lze získat základní představu o pozici jednotlivých podniků. U vícerozměrných metod se ke každému kritériu přiřadí váha. Sestavení obecné matice je pak možné využít i u dalších metod (1, s. 269).

### 1.7.2 Grafická analýza

Pro souhrnnou grafickou interpretaci výsledků finanční analýzy se používají nejrůznější druhy grafů, jako jsou grafy sloupkové, spojnicové a výsečové. Nejvíce oblíbeným se stává v posledních letech tzv. pavučinový graf. Pomocí tohoto grafu lze získat ucelené a přehledné vyhodnocení ukazatelů příslušného podniku a jeho postavení oproti průměru v oboru či odvětví. V grafické analýze je možné též provést srovnání s nejlepším konkurenčním podnikem z oboru nebo odvětví. V jednom grafu lze zobrazit výsledky několika podniků (6, s. 357-358). „*Lze ji využít i k hodnocení výkonu národní ekonomiky ve srovnání s výkonností ekonomických systémů jiných zemí střední Evropy nebo v porovnání s dalšími vyspělými ekonomikami světa*“. (1, s. 295) Pro sestavení pavučinového grafu je důležité vybrat nejvhodnější ukazatele, stanovit jejich důležitost a zohlednit vzájemné souvislosti analyzovaných veličin (1, s. 294). Pavučinový graf většinou využívá šestnácti poměrových ukazatelů v procentním vyjádření. Je však možné jejich počet snížit nebo zvýšit. Jako základnu lze zvolit oborový průměr nebo hodnoty lepšího konkurenčního podniku. U ukazatelů, jejichž cílem je co nejmenší hodnota, se počítá převrácená hodnota tzn. že základnou je hodnocený podnik. Základem grafu jsou kružnice. První kružnice od středu znázorňuje základnu (100% hodnoty), další 200 % atd. Graf tvoří čtyři kvadranty, které vyjadřují

čtyři druhy ukazatelů: ukazatele rentability, ukazatele likvidity, složení finančních zdrojů a ukazatele aktivity. V každém kvadrantu jsou paprsky, na něž se nanášejí hodnoty analyzovaného podniku. Jejich počet je dán celkovým počtem zvolených ukazatelů (dělitelných čtyřmi). Spojením hodnot na paprscích, vznikne výsledný pavučinový graf (6, s. 357).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce se zaměřuje na představení společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. a dále jejím hodnocení finanční situace pomocí metod finanční analýzy definovaných v teoretické části. Výsledné hodnoty jsou zároveň porovnávány s konkurenčním podnikem Budějovický Budvar, n. p.

### 2.1 Základní údaje o společnosti

Firma: Rodinný pivovar BERNARD a. s.,

Logo:



Obrázek 1: Logo společnosti (10)

Právní forma: akciová společnost,

IČO: 26031809,

Sídlo: Humpolec, ulice 5. května 1,

Den zápisu do OR: 27. prosince 2000,

Základní kapitál: 260 000 000,- Kč,

Vlastnictví: Duvel Moortgat, NV. – 50 % (od roku 2001),

Ing. Stanislav Bernard – 25 %,

Ing. Josef Vávra – 25 % (11) .

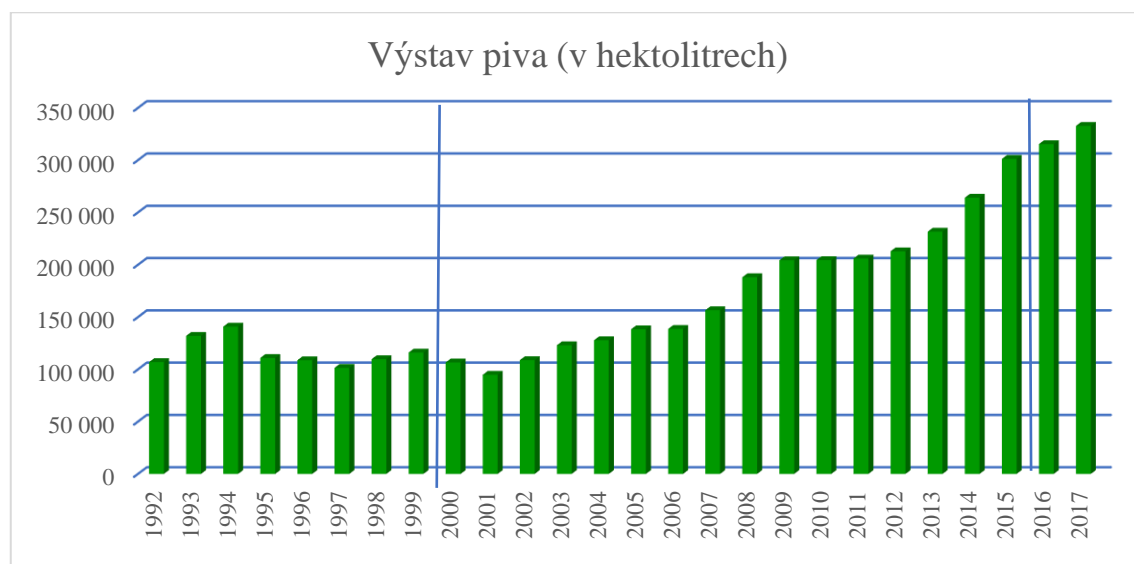
#### 1.1.1 Historie pivovaru

Historie pivovaru sahá až do roku 1597, kdy produkce humpoleckého pivovaru patřícího majitelům heráleckého panství nahradila éru vaření měšťanského piva.

Pivovar se postupně rozrůstal a ve 30. letech 20. století zaměstnávala majitelka Marie Terezie Fügnerová 40 stálých pracovníků a roční výstav piva se vyšplhal na 20 tisíc hektolitřů. Ležák i světlé a tmavé výčepní pivo se vyznačovaly vynikající kvalitou a prodávaly se nejen na Humpolecku, ale i Neměckobrodsku, Ledebčsku a Pelhřimovsku (12). V roce 1949 došlo k přeměně na komunální podnik, který byl později začleněn do národního podniku Horácké pivovary Jihlava a následně v roce 1960 do národního podniku Jihočeské pivovary České Budějovice. V posledních letech jeho existence byl výrazný tlak na jeho zrušení, a tudíž investice do něho byly nulové. Vedení již nepočítalo s jeho dalším rozvojem, čímž došlo i k poklesu produkce a zhoršení kvality piva. V roce 1991 činil výstav piva pouhých 26 tisíc hektolitřů (12).

### 1.1.2 Novodobá historie a současnost

V rámci malé privatizace vydražili dne 26. 10. 1991 pánové Stanislav Bernard, Josef Vávra a Rudolf Šmejkal humpolecký pivovar za částku 45 000 000 Kč, což byl pětinasobek jeho účetní hodnoty. Pivovar byl technologicky zastaralý se špatnou pověstí. Prvních deset let tedy bylo velice náročných. Avšak díky kvalitě piva, servisu, neustálým investicím a budování značky BERNARD se pivovaru podařilo stát se celostátně známou značkou (12). Rodinný pivovar BERNARD získává každoročně řadu prestižních ocenění a stává se známým nejen po cele České republice, ale i v zahraničí, kam své produkty exportuje (12).



Graf 1: Výstav piva (v hektolitrech) (13)

V roce 2009 výstav pivovaru poprvé překročil hranici 200 tisíc hl alkoholického i nealkoholického piva (12).

### **2.1.1 Předměty podnikání subjektu**

Hlavním předmětem podnikání je Pivovarnictví a sladovnictví (14). K samotné výrobě piva dochází v Humpolci v centru města na cca 1 ha pozemku (15) a k výrobě sladu v Rajhradě (Jihomoravský kraj) (16).

Zabývá se i několika dalšími předměty podnikání, jako je Hostinská činnost, Činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence, Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Do předmětů podnikání spadá ještě: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona s obory činností:

- Velkoobchod a maloobchod,
- Pronájem a půjčování věcí movitých,
- Testování, měření, analýzy a kontroly,
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení,
- Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí (14).

### **2.1.2 Sortiment**

Pyšní se poměrně velkým portfoliem svých výrobků. Na svých webových stránkách mají sortiment rozdělený podle obalových materiálů do tří skupin:

- Lahvová piva: zde pivovar nabízí celkem 15 různých druhů alkoholického i nealkoholického piva (17),
- Sudová piva: v současné době je v nabídce 12 druhů sudového alkoholického a 1 druh nealkoholického piva (17),
- Dárková balení: např. 2 l skleněný džbánek, 5 l soudek či limitované sváteční edice (17).

### **2.1.3 Odvětvové a velikostní zařazení subjektu**

Pro odvětvové zařazení subjektu jsem použila statistické klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Pomocí této klasifikace jsem subjekt zařadila do sekce: C zpracovatelský průmysl oddílu 11 - výroba nápojů a tříd:

- 11.05 výroba piva
- 11.06 výroba sladu.

Pokud se týká velikosti, podnik se řadí dle Zákonu o účetnictví 563/1991 Sb. §1b mezi střední účetní jednotky. Ty jsou definovány tak, že subjekt k rozvahovému dni nepřekračuje alespoň dvě ze tří následujících kritérií: aktiva = 500 000 000 Kč, obrat = 1 000 000 000 Kč, počet zaměstnanců = 250. Pivovar překročil hranici pro aktiva, která má ve výši 918 170 000 Kč. Ostatní kritéria splňuje. Čistý obrat činí 682 655 tis. a mají 190 zaměstnanců (18, s. 4).

Střední ÚJ podléhají auditu a musí vést:

- Rozvahu v plném rozsahu dle §3a (1) vyhlášky č. 500/2002Sb (19, s. 39).
- VZZ v plném rozsahu dle §3a (3) vyhlášky č.500/2002Sb (19, s. 39).
- Přílohy dle §3a (5) vyhlášky č. 500/2002Sb (19, s. 40).
- CF, Přehled o změnách VK dle §18 (2) Zákona o účetnictví (18, s. 13)
- Výroční zprávu dle §21(1) Zákona o účetnictví (18, s. 15)

### **2.1.4 Organizační struktura subjektu**

Organizační struktura je liniová, na vrcholu stojí Generální ředitel, který je zároveň i jednatelem. Na druhém stupni řízení stojí Zástupce GŘ, Finanční ředitel, Marketingový ředitel a Vrchní sládek, který je druhým jednatelem. Druhá úroveň je odpovědná generálnímu řediteli a zároveň vede a řídí pracovníky z nižší úrovně.



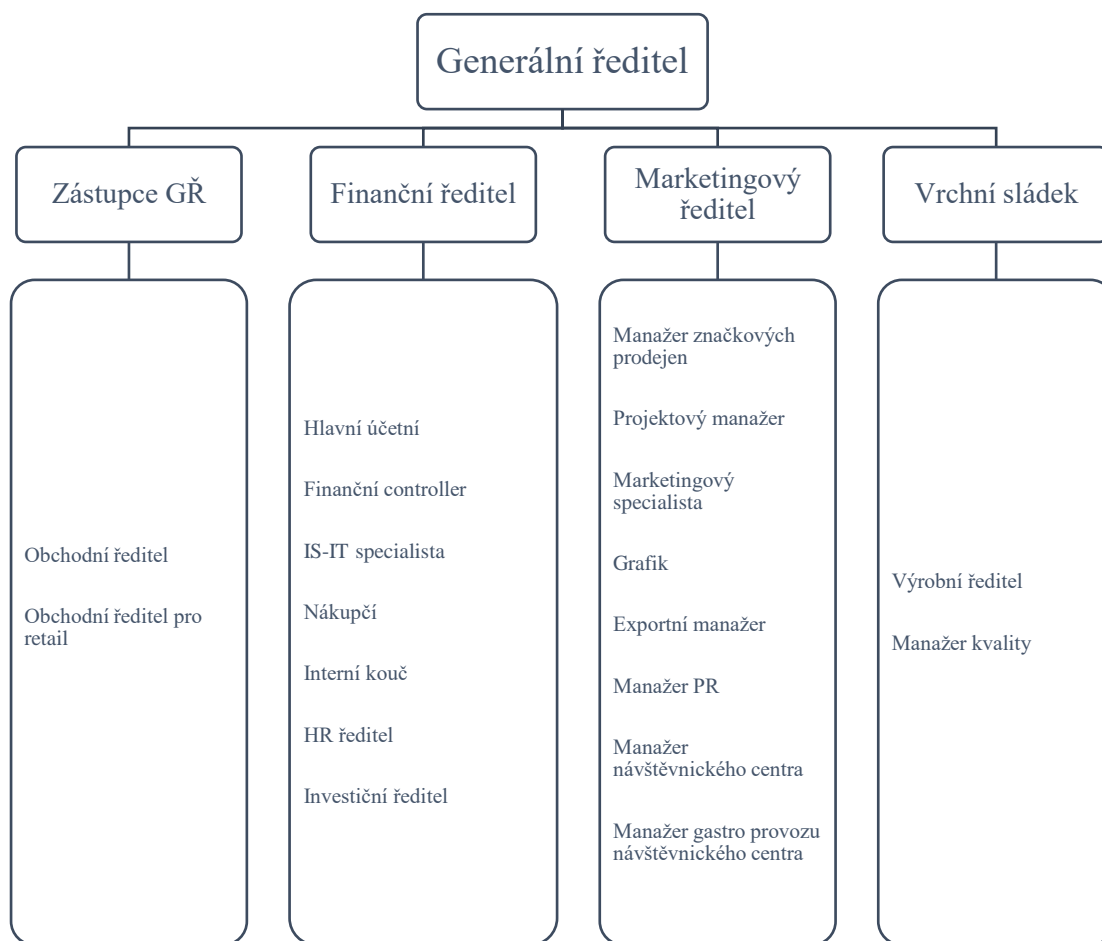


Schéma 2: Organizační struktura firmy (Vlastní zpracování dle interních dat Rodinného pivovaru BERNARD a. s.)

## 2.2 Analýza absolutních ukazatelů

Následující kapitoly pojímají o horizontální a vertikální analýze společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. za sledované období 2012–2017.

### 2.2.1 Horizontální analýza

U horizontální analýzy došlo k porovnání hodnot běžného období a hodnot za přecházející období. Hodnoty horizontální analýzy jsou vyjádřeny jak v absolutní, tak v relativní podobě, aby se zlepšila vypovídající schopnost.

Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč) (Vlastní zpracování)

Výkazová položka	Absolutní změna (v tisících Kč)				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	16 496	96 527	128 209	99 711	95 421
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	87 090	81 890	99 630	85 806	58 379
Dlouhodobý nehmotný majetek	150	-59	425	-96	-297
Dlouhodobý hmotný majetek	78 014	77 680	94 060	76 958	52 875
Dlouhodobý finanční majetek	8 926	4 269	5 145	8 944	5 801
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	-66 776	17 512	30 694	17 085	38 189
Zásoby	5 860	8 627	14 981	8 186	5 557
Pohledávky	13 523	28 709	31 478	- 39 544	9 337
Dlouhodobé pohledávky	125	-125	0	659	1 348
Krátkodobé pohledávky	13 398	28 834	31 478	- 40 203	7 989
Krátkodobý finanční majetek	-160 000	0	0	0	0
Peněžní prostředky	73 841	- 19 824	-15 765	48 443	23 295
* v pokladně	-310	460	40	321	198
* na účtech	74 151	-20 284	-15 805	48 122	23 097
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	-3 818	-2 875	-2 115	-3 180	-1 147

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (v %) (Vlastní zpracování)

Výkazová položka	Relativní změna				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	2,9	16,3	18,6	12,2	10,4
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	34,9	24,3	23,8	16,6	9,7
Dlouhodobý nehmotný majetek	10,3	-3,7	27,4	-4,9	-15,8
Dlouhodobý hmotný majetek	36,1	26,4	25,3	16,5	9,7
Dlouhodobý finanční majetek	28,2	10,5	11,5	17,9	9,9
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	-22,7	7,7	12,5	6,2	13,1
Zásoby	13,6	17,7	26,1	11,3	6,9
Pohledávky	29,6	48,5	35,8	-33,1	11,7
Dlouhodobé pohledávky	125,0	-100,0	0,0	659,0	204,6
Krátkodobé pohledávky	29,3	48,8	35,8	-33,7	10,1
Krátkodobý finanční majetek	-100,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Peněžní prostředky	162,8	-16,6	-15,9	57,9	17,6
* v pokladně	-28,4	58,7	3,2	25,0	12,3
* na účtech	167,5	-17,1	-16,1	58,5	17,7
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	-11,3	-9,6	-7,8	-12,7	-5,3

Z analýzy trendů aktiv je zřetelná rostoucí tendence aktiv, a to především v roce 2015, kdy došlo ke zvýšení o více než 128 mil. Kč, což představuje růst ve výši 18,6 %. Největší podíl na tomto nárůstu představuje dlouhodobý hmotný majetek. Tento majetek vykazuje růst, který se ve sledovaném období rok od roku zmenšuje. Nejmenší nárůst byl v roce 2017, a to o více než 58 mil. Kč, což představuje 9,7 %. Oběžná aktiva zaznamenala v roce 2013 pokles o 22,7 %, v dalších letech zaznamenala vzrůstající trend. Pokles oběžných aktiv v roce 2013 byl způsoben prodejem krátkodobých cenných papírů a podílů v celkové výši 160 mil. Kč. Zásoby vykazují rostoucí tendenci. K největšímu nárůstu došlo v roce 2015, kdy se zásoby zvýšily o 26,1 %. Nejmenší růst byl v roce 2017 a to o 6,9 %. Pohledávky vykazují v letech 2012-2015 rostoucí trend. V roce 2016 došlo k poklesu o 33,1 %, v roce 2017 opět k mírnému nárůstu o 11,7 %. K největšímu růstu pohledávek došlo v roce 2014, kdy činil růst téměř 50 %. Dlouhodobé pohledávky jsou v porovnání s krátkodobými pohledávkami zanedbatelné, i přes vysoké hodnoty procentuálních přírůstků. Položky peněžních prostředků zaznamenávají výkyvy.

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč) (Vlastní zpracování)

Výkazová položka	Absolutní změna (v tisících Kč)				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
PASIVA CELKEM	16 496	96 527	128 209	99 711	95 421
VLASTNÍ KAPITÁL	-9 875	59 489	100 254	107 764	66 364
Základní kapitál	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	2 627	3 060	3 261	4 756	5 452
VH minulých let	-30 080	48 140	61 958	80 117	60 201
VH běžného období	8 652	4 020	29 890	13 947	-5 090
CIZÍ ZDROJE	26 508	28 474	37 696	-3 929	29 725
Rezervy	2 724	-3 954	5 521	-1 658	-3 320
Dlouhodobé závazky	- 932	5 245	4 749	5 728	2 890
Krátkodobé závazky	24 716	27 183	27 426	-7 999	30 155
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-137	8 564	-9 741	-4 124	-668

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (v %) (Vlastní zpracování)

Výkazová položka	Relativní změna				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
PASIVA CELKEM	2,9	16,3	18,6	12,2	10,4
VLASTNÍ KAPITÁL	-2,4	14,6	21,4	19,0	9,8
Základní kapitál	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Fondy ze zisku	28,6	25,9	21,9	26,2	23,8
VH minulých let	-45,6	134,3	73,8	54,9	26,6
VH běžného období	16,5	6,6	45,8	14,7	-4,7
CIZÍ ZDROJE	21,2	18,8	20,9	-1,8	13,9
Rezervy	165,3	-90,4	1320,8	-27,9	-77,6
Dlouhodobé závazky	-15,7	104,5	46,3	38,1	13,9
Krátkodobé závazky	21,0	19,1	16,2	-4,1	16,0
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	-0,4	25,4	-23,0	-12,6	-2,3

Stejně jako u aktiv, tak i u pasiv došlo k největšímu nárůstu v roce 2015, který byl způsoben nárůstem výsledku hospodaření minulých let, tj. o 61 958 tis. Kč. U vlastního kapitálu došlo v roce 2013 ke snížení o 2,4 %, v letech 2014-2017 vlastní kapitál zaznamenával rostoucí trend. Růst vlastního kapitálu je způsoben především růstem výsledku hospodaření minulých let i běžného období. Nejmenší nárůst vlastního kapitálu byl v roce 2017, který činil 9,8 %. Položka základní kapitál nevykazuje za celé sledované období žádné změny. Fondy ze zisku vykazují stoupající trend. Cizí zdroje za období 2012-2015 vykazují meziročně rovnoměrný nárůst o cca. 20 %. Během roku

2016 došlo k mírnému poklesu, v roce 2017 cizí zdroje opět rostou. Meziroční změny v cizích zdrojích korespondují se změnami v krátkodobých závazcích. Dlouhodobé závazky zaznamenávají vzestupnou tendenci, avšak ve srovnání s krátkodobými jsou v zanedbatelné výši.

Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč) (Vlastní zpracování)

Výkazová položka	Absolutní změna				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	32 050	88 234	91 615	9 539	29 819
Tržby za prodej zboží	-15	2 609	-1 254	1 361	-74
Výkonová spotřeba	15 905	68 894	18 656	3 962	10 877
Osobní náklady	5 281	13 924	12 982	12 090	11 614
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-939	148	11 008	-8 694	21 562
Ostatní provozní výnosy	-1055	680	356	3145	-3298
Ostatní provozní náklady	5 102	4 374	8 686	-7 424	-14 273
Provozní výsledek hospodaření	7 200	8 314	37 648	13 719	-5 243
Ostatní finanční výnosy	2 180	-2 990	606	-2 795	2 200
Ostatní finanční náklady	-1 504	-1 074	790	-1 771	611
Finanční výsledek hospodaření	3 067	-2 855	-141	589	-223
VH před zdaněním	10 267	5 459	37 507	14 308	-5 466
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 615	1 439	7 617	361	-376
Daň z příjmů splatná	1 973	-4 738	8 396	-285	947
Daň z příjmů odložená	-358	6 177	-779	646	-1 323
VH po zdanění	8 652	4 020	29 890	13 947	-5 090
VH za účetní období	8 652	4 020	29 890	13 947	-5 090
Čistý obrat za účetní období	32 543	87 594	91 366	12 863	26 835

Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v %) (Vlastní zpracování)

Výkazová položka	Relativní změna				
	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	7,7	19,8	17,1	1,5	4,7
Tržby za prodej zboží	-0,4	72,6	-20,2	27,5	-1,2
Výkonová spotřeba	7,3	29,4	6,2	1,2	3,3
Osobní náklady	7,0	17,3	13,7	11,2	9,7
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-1,9	0,3	22,1	-14,3	41,4
Ostatní provozní výnosy	-14,0	10,5	5,0	41,9	-30,9
Ostatní provozní náklady	40,5	24,7	39,3	-24,1	-61,1
Provozní výsledek hospodaření	10,5	11,0	44,8	11,3	-3,9
Ostatní finanční výnosy	55,4	-48,9	19,4	-75,0	235,5
Ostatní finanční náklady	-24,2	-22,8	21,8	-40,1	23,1
Finanční výsledek hospodaření	-627,2	-110,7	50,9	-140,9	-130,4
VH před zdaněním	15,1	7,0	44,8	11,8	-4,0
Daň z příjmů za běžnou činnost	10,4	8,4	41,0	1,4	-1,4
Daň z příjmů splatná	12,3	-26,2	63,0	-1,3	4,4
Daň z příjmů odložená	62,4	-662,8	-14,9	14,5	-25,9
VH po zdanění	16,5	6,6	45,8	14,7	-4,7
VH za účetní období	16,5	6,6	45,8	14,7	-4,7
Čistý obrat za účetní období	7,5	18,9	16,6	2,0	4,1

Tržby z prodeje výrobků a služeb vykazují v celém sledovaném období nárůst, přičemž v letech 2014 a 2015 došlo k rapidnímu nárůstu, a to každý rok o přibližně 90 mil. Kč. Tržby za prodej zboží dosáhly největšího nárůstu v roce 2014, a to o 72,6 %. Tento nárůst představuje v absolutní hodnotě jen 2 609 tis. Kč. V souvislosti s růstem tržeb roste i výkonová spotřeba. Její procentní růst je kromě roku 2014 nižší než růst tržeb. Zároveň vykazují vzrůstající trend i osobní náklady. Přičemž největšího nárůstu dosáhly v roce 2014 a to 17,3 %. Zvyšování mzdových nákladů bylo zapříčiněno především zvyšujícím se počtem zaměstnanců a částečně i zvyšováním mezd. Provozní výsledek hospodaření zaznamenal vzrůstající trend kromě roku 2017, kdy došlo k mírnému poklesu o 3,9 %. Pokles byl způsoben 41,4 % růstem položky úpravy hodnot v provozní oblasti: z poloviny nárůstem položky trvalé úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a z druhé poloviny položky úpravy hodnot pohledávek. Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2015, kdy došlo k růstu o téměř 45 %. Důvodem je 17,1 % růst tržeb z prodeje výrobků a služeb (91,6 mil. Kč) a pouze 6,2 % růst výkonové spotřeby (18,7 mil. Kč). Výsledek hospodaření po zdanění je ve všech letech kladný

s mírně rostoucí tendencí. K nepatrnému poklesu došlo v roce 2017, ale i tak dosáhla společnost výsledku hospodaření necelých 104 mil. Kč, což je snížení oproti předcházejícímu roku o 5 mil. Kč, tj. pokles o 4,7 %.

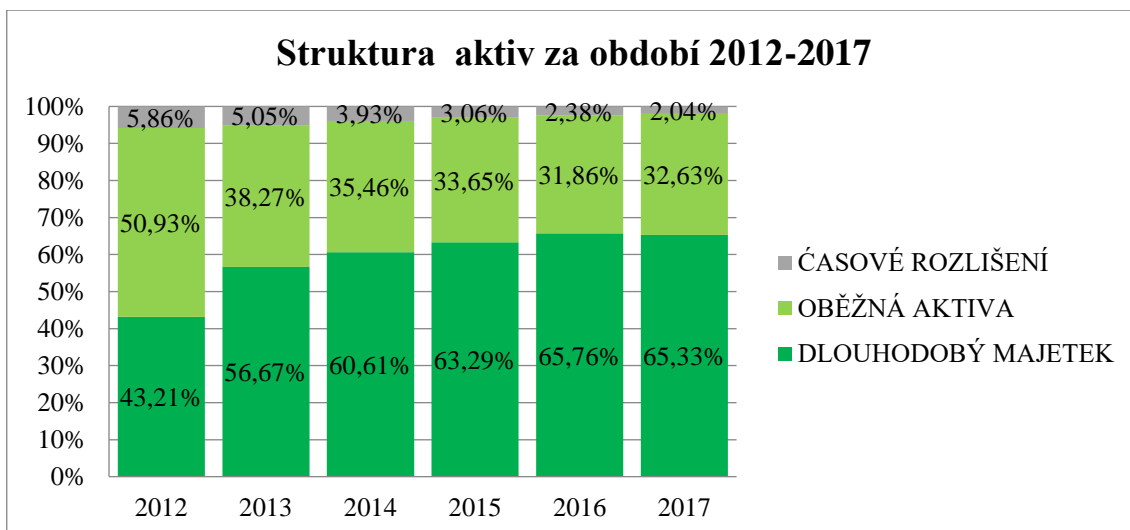
### 2.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza porovnává mezi sebou jednotlivé položky rozvahy a zjišťuje, jak se podílely na bilanční sumě. Hodnoty z rozvahy jsou přepočteny na procenta. Absolutní hodnoty dostupné z rozvah společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s.

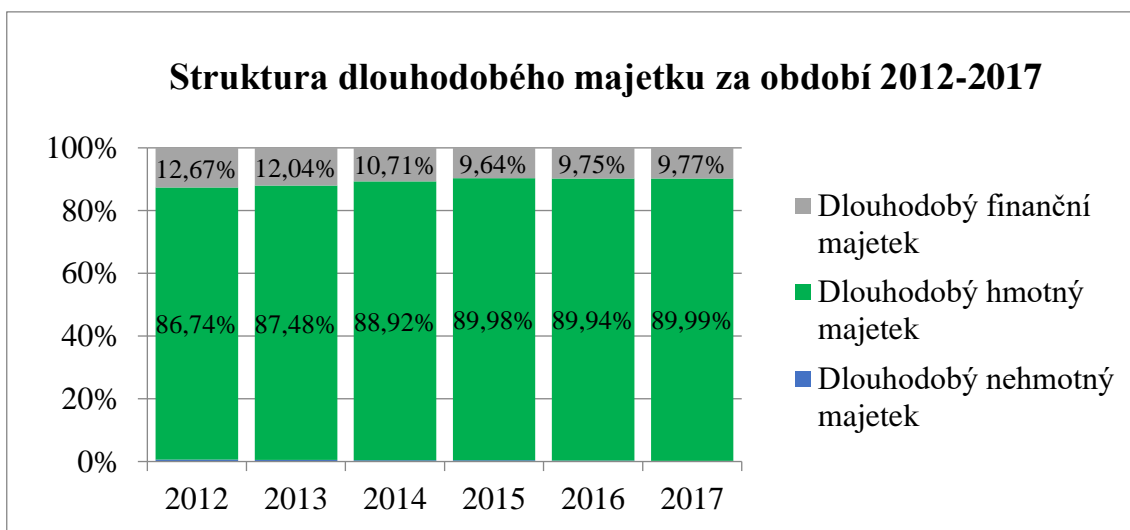
Tabulka 8: Vertikální analýza aktiv (v %) (Vlastní zpracování)

Výkazová položka	Procentní podíl					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100	100
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	43,2	56,7	60,6	63,3	65,8	65,33
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,16
Dlouhodobý hmotný majetek	37,5	49,6	53,9	56,9	59,1	58,79
Dlouhodobý finanční majetek	5,5	6,8	6,5	6,1	6,4	6,38
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	50,9	38,3	35,5	33,7	31,9	32,63
Zásoby	7,4	8,2	8,3	8,9	8,8	8,50
Pohledávky	7,9	10,0	12,7	14,6	8,7	8,80
Dlouhodobé pohledávky	0,0	0,02	0,0	0,0	0,07	0,2
Krátkodobé pohledávky	7,9	9,9	12,7	14,6	8,6	8,60
Krátkodobý finanční majetek	27,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Peněžní prostředky	7,9	20,1	14,4	10,2	14,4	15,33
* v pokladně	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2
* na účtech	7,7	19,9	14,2	10,1	14,2	15,15
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	5,9	5,1	3,9	3,1	2,4	2,04

Tabulka č. 8 pojednává o struktuře aktiv. Za základnu se považují celková aktiva tj. 100 %.



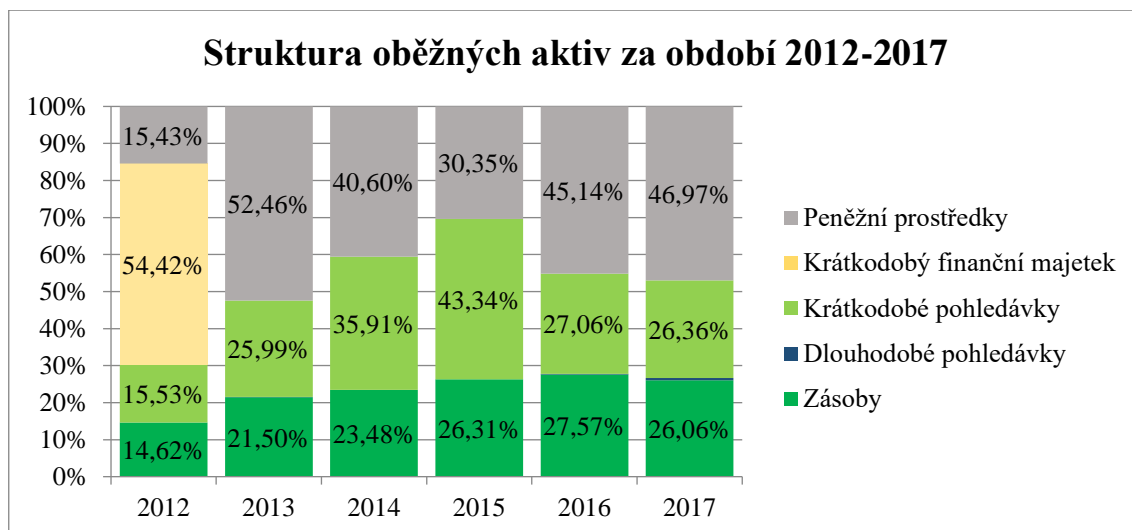
Graf 2: Struktura aktiv (v %) (Vlastní zpracování)



Graf 3: Struktura dlouhodobého majetku (v %) (Vlastní zpracování)

Dlouhodobý hmotný majetek je jednou ze stěžejních položek a každým rokem jeho podíl na aktivech roste. Pokud se blíže zaměříme na strukturu dlouhodobého hmotného majetku, tvoří jej hlavně výčepní technologie, chlazení, sudy, přetlačné tanky atd., do kterých firma především v roce 2015 investovala. Opomenout se nesmí ani pozemky, které hrají v roce 2016 velkou roli. Ve firmě došlo 1.1.2016 k projektu fúze sloučením se společností BHV real s. r. o. Díky této fúzi hodnocená firma nabyla pozemky v hodnotě 32 489 000 Kč.



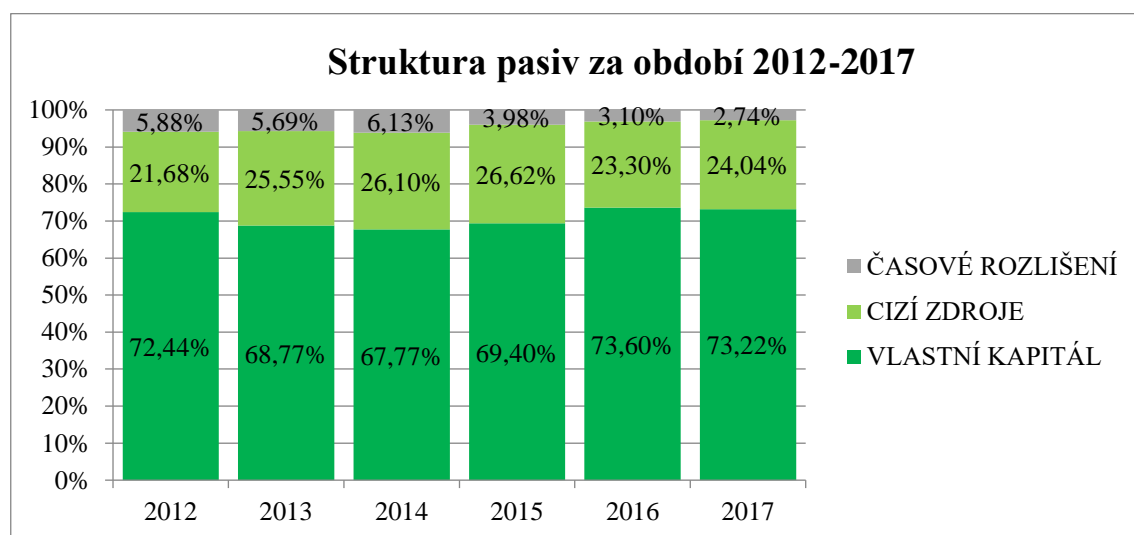


Graf 4: Struktura oběžných aktiv (v %) (Vlastní zpracování)

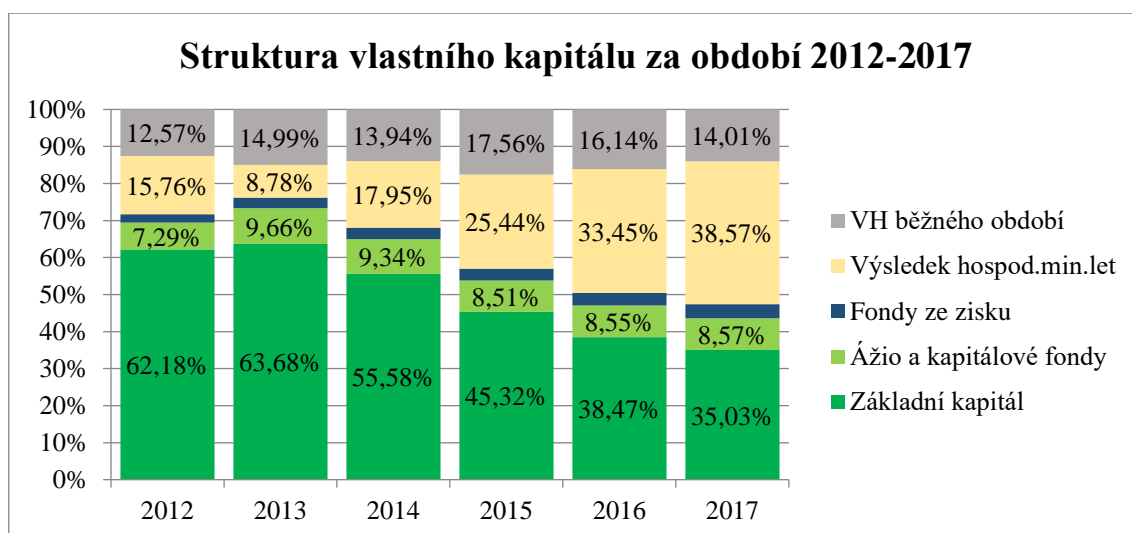
Z tabulky č. 8 je zřejmé, že v roce 2012 byla převážná část aktiv tvořena oběžnými aktivy. Od roku 2013 lze hodnotit strukturu aktiv pozitivně, neboť podíl dlouhodobého majetku roste a podíl oběžných aktiv se snižuje. Podíl dlouhodobého majetku od roku 2014 přesahuje 60 % celkových aktiv a téměř celou zbývající část aktiv tvoří oběžná aktiva. Struktura dlouhodobého majetku je téměř neměnná. Co se týče struktury oběžných aktiv, došlo ve sledovaném období k viditelným změnám. V roce 2012 největší podíl zaujímal krátkodobý finanční majetek, jenž představoval depozitní směnky k obchodování, které byly následující rok prodány. Krátkodobé pohledávky, zásoby a peněžní prostředky vykazovaly v tomto roce nejnižší hodnoty za celé období. V roce 2013 a 2014 největší podíl zaujímaly peněžní prostředky, v roce 2015 to byly krátkodobé pohledávky a v letech 2016 a 2017 to byly opět peněžní prostředky. Dlouhodobé pohledávky složení oběžných aktiv neovlivnily. Podíl zásob se mírně zvyšoval. Podíl časového rozlišení vykazuje každoročně klesající tendenci.

Graf 5: Vertikální analýza pasiv (v %) (Vlastní zpracování)

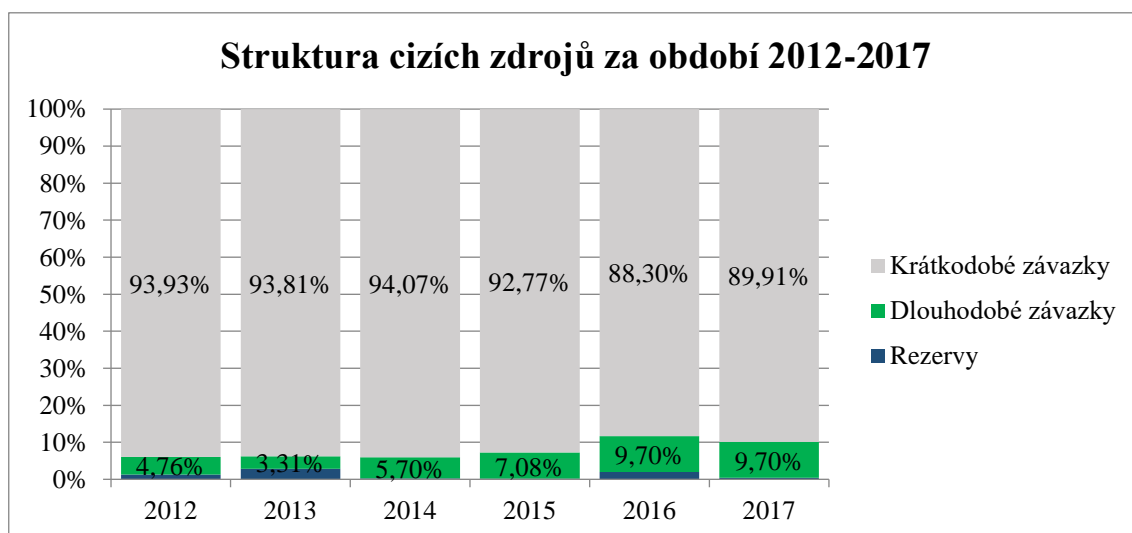
Výkazová položka	Procentní podíl					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
VLASTNÍ KAPITÁL	72,4	68,8	67,8	69,4	73,6	73,22
Základní kapitál	45,0	43,8	37,7	31,8	28,3	25,65
Ážio a kapitálové fondy	5,3	6,6	6,3	6,0	6,3	6,27
Fondy ze zisku	1,6	2,0	2,2	2,2	2,5	2,80
VH minulých let	11,4	6,0	12,2	17,8	24,6	28,24
VH běžného období	9,1	10,3	9,4	11,6	11,9	10,26
CIZÍ ZDROJE	21,7	25,5	26,1	26,6	23,3	24,04
Rezervy	0,3	0,74	0,1	0,0	0,47	0,1
Dlouhodobé závazky	1,0	0,8	1,5	1,8	2,3	2,33
Krátkodobé závazky	20,4	24,0	24,6	24,1	20,6	21,61
ČASOVÉ ROZLIŠENÍ	5,9	5,7	6,1	4,0	3,1	2,74



Graf 6: Struktura pasiv (v %) (Vlastní zpracování)



Graf 7: Struktura vlastního kapitálu (v %) (Vlastní zpracování)



Graf 8: Struktura cizích zdrojů (v %) (Vlastní zpracování)

Na straně pasiv je situace ve struktuře téměř neměnná. Podíl vlastního kapitálu se pohybuje kolem 70 %, podíl cizích zdrojů se pohybuje od 22 do 27 procent. Zbývající část tvoří časové rozlišení s klesajícím trendem. Podíl jednotlivých položek vlastního kapitálu se ve sledovaném období měnil. Podíl výsledku hospodaření minulých let rostl, což způsobilo snižování podílu základního kapitálu. Podíl složek cizích zdrojů byl v jednotlivých letech celkem stabilní. Krátkodobé závazky tvořily přibližně 90 %, dlouhodobé závazky mírně vzrostly. Společnost nečerpala žádný dlouhodobý úvěr. Položku dlouhodobých závazků tvořil především odložený daňový závazek, který

představuje rozdíly mezi účetními a daňovými odpisy dlouhodobého majetku. Tento nárůst koresponduje s růstem dlouhodobého majetku.

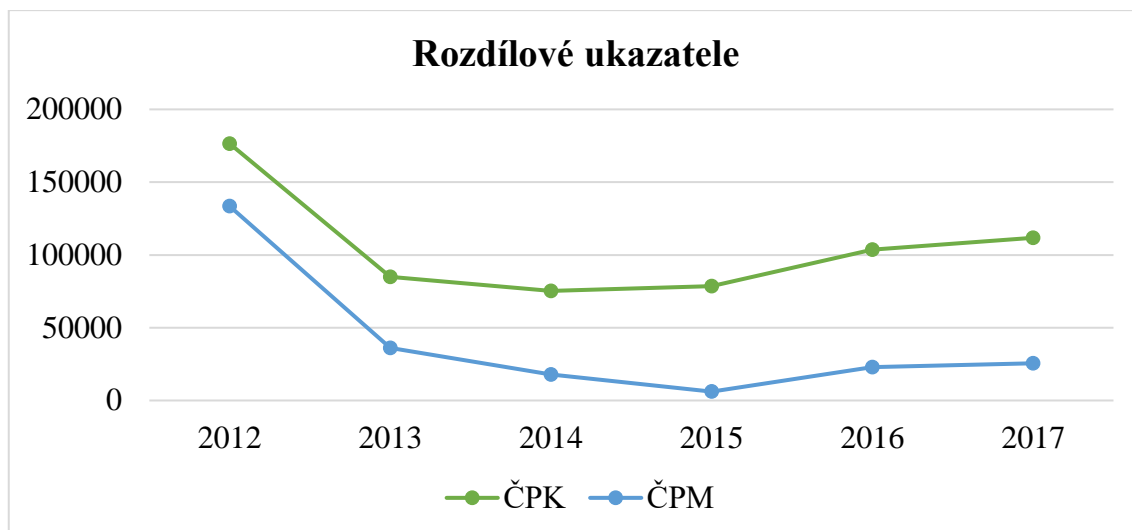
## 2.3 Analýza fondů finančních prostředků

Čistý pracovní kapitál vykazuje po celé sledované období kladné hodnoty. Tyto hodnoty nám udávají, jaké množství oběžných aktiv je financováno dlouhodobými zdroji. Čím vyšší je hodnota čistého peněžního majetku, tím lépe je společnost schopna hradit své dluhy. Nejvyšší hodnoty představuje čistý pracovní kapitál v roce 2012, kdy oběžná aktiva jsou 2,5krát větší než krátkodobé závazky. Takový objem oběžných aktiv byl způsoben 55% podílem krátkodobého finančního majetku na oběžných aktivech, který byl následující rok roven nule. Proto čistý peněžní kapitál v roce 2013 nevychází v tak vysoké hodnotě jako rok přecházející. V roce 2013 oproti roku 2012 se navíc zvýšily krátkodobé cizí zdroje o 24 716 tis. Kč, proto je pokles daleko prudší. Čistý pracovní kapitál v roce 2014 dosahuje nejnižší hodnoty. Opět je to dáno růstem krátkodobých závazků o 27 183 tis. Kč. Oběžná aktiva v tomto roce také vzrostla (o 17 512 tis. Kč), avšak ne o tolik jako krátkodobé závazky. V roce 2015 dochází opět k mírnému nárůstu čistého pracovního kapitálu díky růstu oběžných aktiv o 30 694 tis. Kč (na růstu oběžných aktiv se nejvíce podílel růst pohledávek z obchodních vztahů, materiálu a jiných pohledávek), zároveň rostly krátkodobé závazky (růst krátkodobých závazků nejvíce ovlivnily krátkodobé přijaté zálohy s růstem o 20 455 tis. Kč.)

Hodnoty ukazatele čistého peněžního majetku jsou také v kladných číslech. Nejmenší hodnoty bylo dosaženo v roce 2015, kdy došlo k poklesu peněžních prostředků a současně krátkodobé závazky vzrostly o více než krátkodobé pohledávky.

Tabulka 9: Rozdílové ukazatele (v tis. Kč) (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a. s.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK	176 448	84 956	75 285	78 553	103 637	111 671
ČPM	133 459	36 107	17 809	6 096	22 994	25 471



Graf 9: Rozdílové ukazatele (v tis. Kč) (Vlastní zpracování)

## 2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Následující podkapitoly se věnují použití poměrových ukazatelů v praxi. Jedná se o ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a provozní ukazatele. Ukazatele jsou aplikovány na Rodinný pivovar BERNARD a. s. a Budějovický Budvar, n. p. Výsledné hodnoty jsou následně mezi těmito pivovary porovnány.

### 2.4.1 Ukazatele likvidity

V této kapitole je posouzena schopnost pivovarů (Rodinný pivovar BERNARD a. s. a Budějovický Budvar, n. p.) hradit své krátkodobé závazky pomocí třech ukazatelů a to: likvidity běžné, pohotové a okamžité.

Tabulka 10: Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a. s.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
III. stupeň – běžná	2,50	1,60	1,44	1,40	1,55	1,51
II. stupeň – pohotová	2,14	1,25	1,11	1,03	1,12	1,11
I. stupeň – okamžitá	1,75	0,84	0,59	0,42	0,70	0,71
Budějovický Budvar, n. p.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
III. stupeň – běžná	7,87	9,29	8,28	7,46	6,51	6,14
II. stupeň – pohotová	7,09	8,55	7,45	6,64	5,75	5,41
I. stupeň – okamžitá	5,89	7,16	6,30	5,48	4,82	4,35

Doporučené hodnoty běžné likvidity (1,5-2,5) dosáhla společnost Rodinný pivovar BERNARD v roce 2012, 2013, 2016 a 2017. V letech 2014 a 2015 se pohybovala běžná likvidita mírně pod průměrem. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2012, kdy oběžná aktiva zaujímala 50,93 % celkových aktiv, což je nejvíce za celé sledované období. Doporučených hodnot pohotové likvidity (1-1,5) společnost dosáhla v celém sledovaném období, vyjma roku 2012, kdy byla pohotová likvidita nad doporučenou hranicí. Okamžitá likvidita se pohybuje v celém sledovaném období mírně nad doporučeným rozmezím (0,2-0,5). Pouze v roce 2015 odpovídá doporučeným hodnotám. Hodnoty všech stupňů likvidit u národního podniku Budějovický Budvar výrazně převyšují doporučené hodnoty. Z hlediska platební schopnosti je na tom lépe Budějovický Budvar, n. p.

## 2.4.2 Ukazatele rentability

Tabulka 11: Ukazatele rentability (v %) (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a. s.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROCE	16,2	18,3	17,6	20,9	19,4	17,0
ROE	16,4	18,6	18,0	21,4	20,0	17,5
ROS	16,4	16,8	15,5	19,3	21,1	19,4
ROA	11,9	12,8	12,2	14,9	14,8	12,8
Budějovický Budvar, n. p.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROCE	3,3	5,5	6,4	7,7	7,5	6,6
ROE	3,4	5,7	6,6	8,0	7,7	6,8
ROS	7,4	12,7	12,3	13,3	13,3	12,6
ROA	2,9	5,1	5,9	7,1	6,8	6,0

Ukazatel rentability aktiv u hodnocené společnosti nezaznamenal ve sledovaném období velké změny. Hodnoty se pohybovaly od 11,9 do 14,9 %. Nejlepšího zhodnocení vloženého kapitálu bylo dosaženo v roce 2015. Důvodem bylo razantní navýšení provozního výsledku hospodaření. V následujících letech 2016-2017 rentabilita aktiv vykazuje mírnou klesající tendenci. Provozní výsledek hospodaření byl sice vyšší než v roce 2015, avšak růst aktiv byl větší.

K největšímu nárůstu rentability tržeb došlo v roce 2015. V následujícím roce dosáhla ziskovost nejvyšší hodnoty, a to 21,1 %. Z jedné koruny tržeb bylo dosaženo 0,211 Kč zisku. V roce 2017 došlo k mírnému poklesu. Příčinou byl při růstu tržeb pokles provozního výsledku hospodaření. Důvodem byly vyšší osobní náklady a vyšší odpisy majetku.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje mírné výkyvy, ale i přesto lze hodnoty považovat za velice příznivé. I zde bylo nejlepšího výsledku dosaženo v roce 2015, v letech 2016-2017 dochází k mírnému poklesu. Důvodem tohoto poklesu je růst vlastního kapitálu (růst výsledku hospodaření minulých let) a pokles zisku v roce 2017.

I ukazatel ROCE vykazuje nejlepší hodnotu v roce 2015, v letech 2016-2017 pak dochází k mírnému poklesu.

Konkurenční podnik Budějovický Budvar, n. p. má ve srovnání s Rodinným pivovarem BERNARD a. s. menší ziskovost. Nejlepších výsledků dosahuje v rentabilitě tržeb. Z jedné koruny tržeb dosáhl v letech 2015-2016 zisku 0,133 Kč, což bylo nejvíce za sledované období. Ostatní ukazatele rentability vykazují od roku 2012 do roku 2015 rostoucí tendenci a v letech 2016-2017 mírný pokles. Ale i přesto jsou hodnoty těchto rentabilit v roce 2017 oproti roku 2012 dvojnásobné.

### 2.4.3 Ukazatele aktivity

Tato kapitola informuje o vývoji obratu aktiv a době obratu pohledávek, závazků a zásob analyzovaných pivovarů. Doba obratu je vyjádřena ve dnech, zatímco obrat vyjadřuje, kolikrát se (aktiva) obrátí za rok.

Tabulka 12: Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a. s.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv (-krát)	0,72	0,76	0,78	0,77	0,70	0,66
Doba obratu pohledávek (dny)	39,85	47,98	59,29	69,00	45,36	48,43
Doba obratu závazků (dny)	102,61	115,34	114,31	113,81	107,33	118,96
Doba obratu zásob (dny)	37,52	39,60	38,77	41,88	45,82	46,81
Budějovický Budvar, n. p.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv (-krát)	0,39	0,40	0,48	0,53	0,51	0,48
Doba obratu pohledávek (dny)	87,3	79,6	60,9	59,7	56,9	65,7
Doba obratu závazků (dny)	66,3	57,0	52,7	51,5	61,1	60,7
Doba obratu zásob (dny)	43,5	42,1	43,4	42,6	46,5	43,0

Rychlost obratu aktiv od roku 2012 do roku 2014 u Rodinného pivovaru BERNARD a. s. mírně roste, v letech 2015-2017 vykazuje mírný pokles. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2014. S porovnáním s Budějovickým Budvarem n. p. si Rodinný pivovar BERNARD a. s. vede lépe, poněvadž vykazuje hodnoty více se blíží k číslu 1, avšak ani jeden z podniků nevykazuje hodnoty vyšší než jedna, které jsou doporučené.



Doba obratu pohledávek má ve sledovaném období převážně rostoucí tendenci, a to do roku 2015. V roce 2015 poskytla společnost zápůjčku ve výši 32 415 tis. Kč, což způsobilo nárůst pohledávek. Ke zlepšení došlo v roce 2016, kdy činila doba splatnosti pohledávek přibližně 46 dní. V roce 2017 došlo k mírnému zhoršení o tři dny. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2012, kdy se doba obratu pohledávek dostala pod 40 dnů. Doba obratu závazků vykazuje rostoucí tendenci, kromě roku 2016, kdy došlo k meziročnímu poklesu o cca. 6,5 dne, což koresponduje s poklesem doby obratu pohledávek. Společnost je ve výhodě, neboť čerpá od zákazníků úvěr kolem 110 dnů a sama poskytuje úvěr 40-70 dní. Doba obratu zásob má mírně rostoucí tendenci. V průměru jsou zásoby uloženy ve skladě přibližně 40 dnů, v roce 2016 a 2017 se doba navýšila. V roce 2017 byly zásoby na skladě uloženy téměř 47 dní, než došlo k jejich vyskladnění. Z toho vyplývá, že se v letech 2012-2015 zásoby proměnily na peníze devětkrát, v roce 2016-2017 pak pouze osmkrát. Rostoucí trend doby obratu zásob souvisí s navýšením výroby, tzn. rychlejším růstem zásob a pomalejším růstem tržeb. Obrat celkových aktiv podniku Budějovický Budvar, n. p. je nižší než u hodnocené společnosti, vykazuje rostoucí tendenci, vyjma roku 2017, kdy došlo ke snížení. Doba obratu pohledávek je vyšší, se zřetelným klesajícím trendem. V roce 2017 se doba splatnosti pohledávek opět zvýšila. Doba obratu závazků je oproti společnosti Rodinný pivovar BERNARD nižší s klesající tendencí do roku 2015. Od roku 2016 dochází k růstu doby obratu závazků. Budějovický Budvar, n. p. po většinu sledovaného období splácí závazky dříve, než mu jsou hrazeny jeho pohledávky. Podnik nevyužívá výhodu tzv. dodavatelského úvěru. Doba obratu zásob nevykazovala značné výkyvy, pohybovala se kolem 43 dnů s mírně klesajícím trendem.

#### **2.4.4 Ukazatele zadluženosti**

V kapitole „Ukazatele zadluženosti“ budou postupně vyhodnoceny ukazatel celkové zadluženosti a koeficient samofinancování.

Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti (v %) (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a. s.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	21,7	25,5	26,1	26,6	23,3	24,0
Koeficient samofinancování	72,4	68,8	67,8	69,4	73,6	73,2
Budějovický Budvar, n. p.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	12,99	9,66	10,39	11,00	11,81	10,79
Koeficient samofinancování	87,01	90,34	89,61	88,83	88,19	89,21

Dle teoretických východisek by se měla celková zadluženost pohybovat v rozmezí mezi 30 až 60 %, avšak ani jeden z podniků tomu neodpovídá. Společnost Rodinný pivovar BERNARD se pomalu blíží k 30 %, ale dosud mezní hranice nedosáhl. Nízké výsledné hodnoty mohou být způsobeny tím, že ani jedna společnost nemá žádné dluhy k úvěrovým institucím a cizí zdroje tak představují z největší části krátkodobé závazky, tj. krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů a ostatní závazky. Plyne z toho, že obě společnosti upřednostňují financování vlastním kapitálem, financování pomocí přijatých záloh, či delší dobou splatnosti závazků.

Koeficient samofinancování vyjadřuje míru finanční nezávislosti společnosti. Lepších výsledků dosahuje národní podnik Budějovický Budvar. Celková aktiva jsou financována přibližně z 90 % z vlastních zdrojů. U Rodinného pivovaru BERNARD a. s. jsou aktiva financována vlastním kapitálem z cca. 70 %.

#### 2.4.5 Provozní ukazatele

V rámci této části budou vyhodnoceny ukazatelé produktivita práce z přidané hodnoty, nákladovost výnosů a na závěr materiálová náročnost výnosů.

Tabulka 14: Provozní ukazatele (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a. s.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč)	1 424	1 438	1 422	1 711	1 710	1 735
Nákladovost výnosů	0,88	0,87	0,88	0,85	0,83	0,85
Materiálová náročnost výnosů	0,30	0,31	0,33	0,31	0,30	0,30
Budějovický Budvar, n. p.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč)	985	1 019	1 126	1 237	1 303	1 244
Nákladovost výnosů	0,93	0,88	0,91	0,89	0,90	0,90
Materiálová náročnost výnosů	0,33	0,39	0,35	0,39	0,37	0,40

Produktivita z přidané hodnoty u sledované společnosti v globálu roste. Největší nárůst byl v roce 2015, kdy se zvýšily tržby za vlastní výrobky o 91,6 mil. Kč a přidaná hodnota tak vzrostla z 243 mil. Kč na 313 mil Kč. Konkurenční podnik oproti sledované společnosti vykazuje menší produktivitu z přidané hodnoty s pravidelným rostoucím trendem do roku 2016. V roce 2017 produktivita z přidané hodnoty klesla o 59 Kč.

U dalšího provozního ukazatele „Nákladovost výnosů“ je dle teoretických východisek žádoucí klesající trend. U společnosti Rodinný pivovar BERNARD dochází k mírnému kolísání. Nákladovost výnosů v roce 2017 je oproti roku 2012 nižší o cca. 3,4 %. Nejmenší hodnoty dosáhla společnost v roce 2016 tj. 0,83. Bylo to způsobeno mírným poklesem nákladů o 1,084 mil. Kč a růstem výnosů. Z dlouhodobého hlediska došlo u národního podniku k mírnému snížení nákladovosti výnosů.

Materiálová náročnost výnosů vypovídá o zatížení výnosů spotřebou materiálu a energie. U akciové společnosti je hodnota materiálové náročnosti téměř neměnná, naopak u národního podniku hodnota ukazatele mírně vzrůstá. Z toho plyne, že lepších výsledků u tohoto ukazatele dosahuje akciová společnost Rodinný pivovar BERNARD.

## 2.5 Analýza soustav ukazatelů

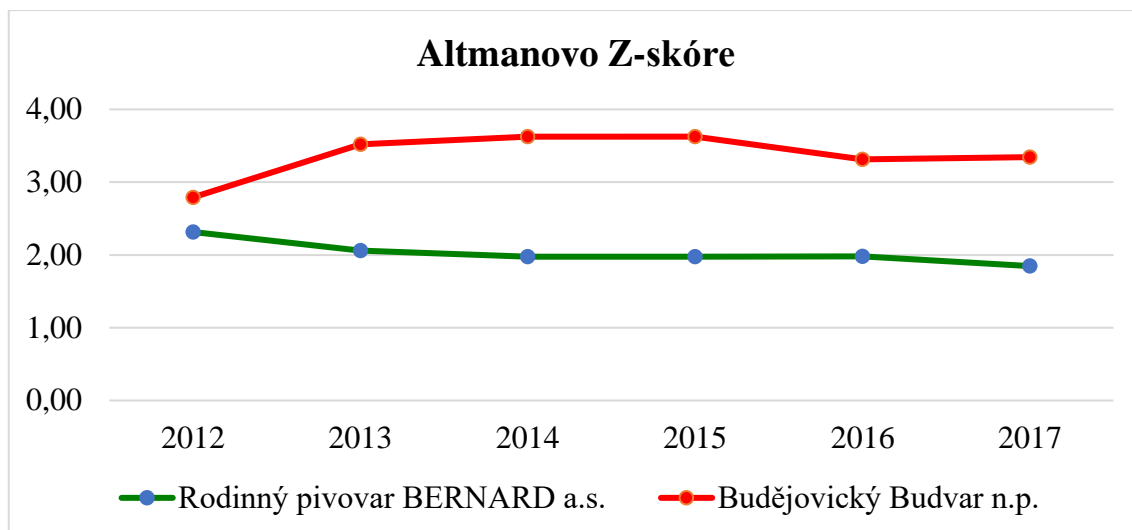
V rámci analýzy soustav ukazatelů bude vyhodnocen u pivovarů Rodinný pivovar BERNARD a. s. a Budějovický Budvar, n. p. souhrnný ukazatel Z-skóre a IN05.

### 2.5.1 Altmanovo Z-Skóre

Tento souhrnný ukazatel slouží ke zjištění, zda podnik očekává bankrot.

Tabulka 15: Altmanovo Z-Skóre (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a. s.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
X <sub>1</sub> pracovní kapitál/aktiva	0,31	0,14	0,11	0,10	0,11	0,11
X <sub>2</sub> nerozdělený zisk/aktiva	0,16	0,10	0,16	0,21	0,27	0,31
X <sub>3</sub> EBIT/aktiva	0,12	0,13	0,12	0,15	0,15	0,13
X <sub>4</sub> vlastní kapitál/cizí zdroje	2,08	1,71	1,44	1,19	1,22	1,07
X <sub>5</sub> tržby/aktiva	0,72	0,76	0,78	0,77	0,70	0,66
Z-Skóre	2,31	2,06	1,98	1,98	1,98	1,85
Budějovický Budvar, n. p.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
X <sub>1</sub> pracovní kapitál/aktiva	0,49	0,52	0,51	0,49	0,47	0,41
X <sub>2</sub> nerozdělený zisk/aktiva	0,15	0,18	0,10	0,05	0,10	0,15
X <sub>3</sub> EBIT/aktiva	0,03	0,05	0,06	0,07	0,07	0,06
X <sub>4</sub> vlastní kapitál/cizí zdroje	4,35	5,77	5,99	5,91	5,15	5,39
X <sub>5</sub> tržby/aktiva	0,39	0,40	0,48	0,53	0,51	0,48
Z-Skóre	2,79	3,52	3,63	3,62	3,31	3,34



Graf 10: Z-Skóre (Vlastní zpracování)

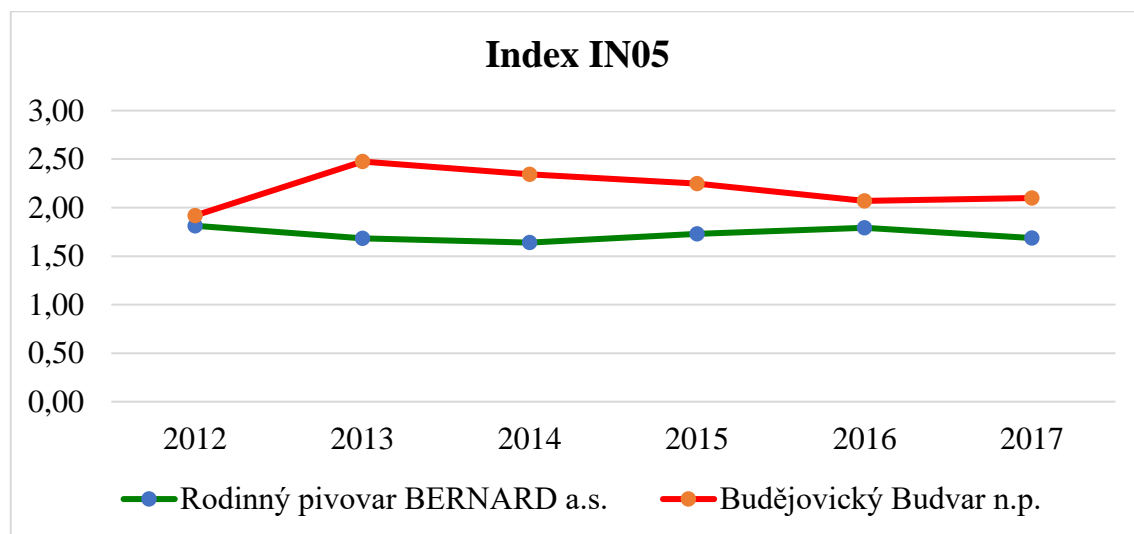
Hraniční výsledná hodnota pro bankrot je 1,23. Pod touto hraniční hodnotou se žádná z porovnávaných firem nenachází. Společnost rodinný pivovar BERNARD se pohybuje v hodnotách šedé zóny, která je intervalem  $<1,2;2,7>$ . Budějovický Budvar, n. p. tuto šedou zónu překonal a stává se tak podnikem s bezproblémovou finanční situací.

### 2.5.2 Index IN05 manželů Neumaierových

Index IN05 má za úkol posoudit celkovou finanční situaci společnosti a stanovit tak, jestli tvoří hodnotu pro vlastníky či nikoliv.

Tabulka 16: Index IN05 (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a. s.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
X <sub>1</sub> celková aktiva/cizí kapitál	4,61	3,91	3,83	3,76	4,29	4,16
X <sub>2</sub> EBIT/úroky	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
X <sub>3</sub> EBIT/aktiva	0,12	0,13	0,12	0,15	0,15	0,13
X <sub>4</sub> výnosy/aktiva	0,75	0,78	0,80	0,79	0,71	0,67
X <sub>5</sub> oběžná aktiva/krátkodobé závazky	2,50	1,60	1,44	1,40	1,55	1,51
IN05	1,81	1,68	1,64	1,73	1,79	1,69
Budějovický Budvar, n. p.						
Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
X <sub>1</sub> celková aktiva/cizí kapitál	7,70	10,35	9,62	9,09	8,47	9,27
X <sub>2</sub> EBIT/úroky	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
X <sub>3</sub> EBIT/aktiva	0,03	0,05	0,06	0,07	0,07	0,06
X <sub>4</sub> výnosy/aktiva	0,44	0,42	0,54	0,53	0,53	0,49
X <sub>5</sub> oběžná aktiva/krátkodobé závazky	7,87	9,29	8,28	7,46	6,51	6,14
IN05	1,92	2,47	2,34	2,25	2,07	2,10

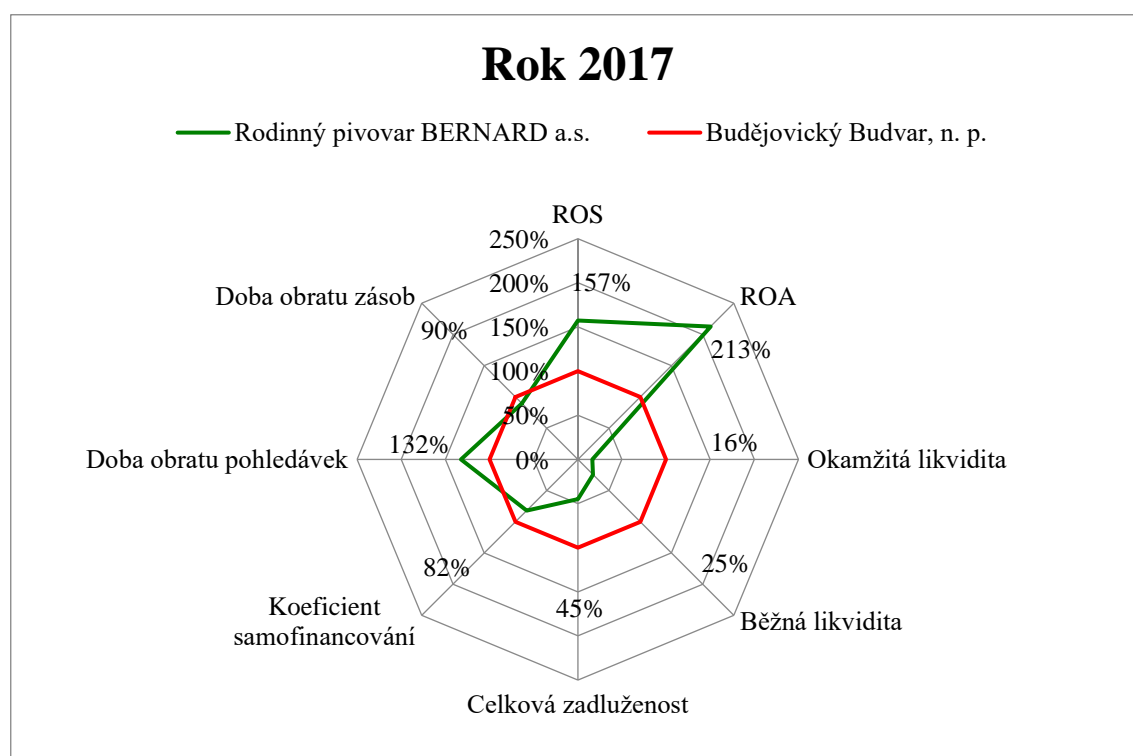


Graf 11: Index IN05 (Vlastní zpracování)

Interval šedé zóny se pohybuje v rozmezí od 0,9 až 1,6. Akciová společnost i národní podnik mají hodnoty tohoto ukazatele nad intervalem šedé zóny, z čehož plyne, že situace ve firmě je uspokojivá.

## 2.6 Spider analýza

Ukazatele rentability Rodinného pivovaru BERNARD a. s. mnohonásobně překračují rentabilitu Budějovického Budvaru, n. p. Co se týče ukazatelů aktivity, dosahuje lepších výsledků Rodinný pivovar BERNARD a. s. u doby obratu pohledávek. U ukazatele „doba obratu zásob“ je na tom o něco lépe Budějovický Budvar, n. p. Z pohledu likvidity má lepší platební schopnost firma Budějovický Budvar, n. p. Nutno podotknout, že hodnoty likvidity u společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. dosahují příznivých hodnot. Z ukazatelů složení finančních zdrojů je zřejmé, že lepších hodnot dosahuje Budějovický Budvar, n. p. Porovnáme-li hodnoty ukazatele poměru dluhu k vlastnímu kapitálu, lepší výsledek vykazuje konkurenční podnik. Výsledná hodnota tohoto ukazatele u Rodinného pivovaru BERNARD a. s. je příznivá.



Graf 12: Spider graf 2017 (Vlastní zpracování)

## 2.7 Souhrnné vyhodnocení finanční analýzy

Z pohledu meziročního srovnávání je ve sledovaném období 2012–2017 z výsledků horizontální analýzy na straně aktiv zřetelná rostoucí tendence. Společnost investuje každoročně nemalé částky do výstavby ležáckých sklepů, nadstavby administrativní budovy, do zařízení a technologií, do podpory prodeje, reklamy a propagace. Tyto investice jsou úspěšné, neboť podíl na trhu se každoročně zvyšuje. Rostoucí trend je u dlouhodobého hmotného a finančního majetku. U nehmotného majetku dochází v posledních dvou letech k mírnému poklesu. Z pohledu zdrojů byly tyto investice financovány vlastním kapitálem – výsledky hospodaření a částečně přijatými zálohami.

Co se týče vertikální analýzy, u aktiv dochází ve sledovaném období k růstu podílu dlouhodobého majetku a poklesu podílu oběžných aktiv. Zatímco u dlouhodobého majetku lze konstatovat, že struktura ve sledovaném období je téměř neměnná, u struktury oběžných aktiv nelze jednoznačně stanovit tendenci vzhledem ke každoročním výkyvům. Na straně pasiv je struktura téměř konstantní. Vlastní kapitál se podílí na celkových pasivech zhruba 70 % a zbývající část tvoří krátkodobé cizí zdroje. Nutné je ještě zmínit, že asi 90 % cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, a tyto z více než poloviny tvoří přijaté zálohy z titulu vratných obalů (lahví, beden a sudů). Společnost nečerpá žádné úvěry či půjčky. Zlaté bilanční pravidlo vyrovnaní rizika požaduje, aby vlastní zdroje převyšovaly zdroje cizí. Otázkou je o kolik. Také zlaté bilanční pravidlo financování je naplněno, neboť dlouhodobý majetek ve sledovaném období tvoří přibližně 43-66 % celkových aktiv a vlastní kapitál zaujímá 68-73 % celkových pasiv, takže dlouhodobý majetek je financován dlouhodobými zdroji.

Výsledné kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu i čistých peněžních prostředků lze hodnotit jako příznivé. Nejprve prudký pokles, který byl způsoben v roce 2013 prodejem krátkodobých cenných papírů a podílů, v letech 2013–2015 mírný pokles a od roku 2015 do 2017 rostoucí tendence. Úrovně z roku 2012 však dosaženo nebylo.

Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity se pohybují po celé sledované období v doporučeném intervalu, kromě několika výjimek, kdy byly mírně pod doporučenými hodnotami. Nejhorších výsledků bylo dosaženo v roce 2015. Toto bylo způsobeno poklesem peněžních prostředků na účtech z důvodu zápůjčky společnosti BHV real s. r. o. ve výši 32,415 mil Kč. a současně růstem zásob. V posledních dvou letech se



výsledné hodnoty stabilizovaly a odpovídají doporučenému rozmezí. Nebezpečí platební neschopnosti nehrozí a zároveň nejsou hodnoty ani příliš vysoké, aby snižovaly výnosnost podniku. Celkově lze tedy likviditu hodnotit jako optimální.

Výsledky ukazatelů rentability ukazují na velmi dobré zhodnocení aktiv, kapitálu i tržeb. Jediným negativním aspektem je mírný pokles hodnot u všech hodnocených ukazatelů rentability, který trvá od roku 2015 do roku 2017. Nesmíme zapomínat zlaté bilanční poměrové pravidlo, které říká, že tempo růstu tržeb má být vyšší než tempo růstu investic. Toto pravidlo v roce 2017 splněno nebylo, neboť tempo růstu investic movitých věcí je 108,4 % a tempo růstu tržeb činí pouze 104,7 %.

Výsledky ukazatele rychlosti obratu celkových aktiv vykazují celkem stabilní hodnoty, v posledních třech letech mírně klesající tendenci. Počet obrátek celkových aktiv za rok se pohybuje kolem 0,7. Tržby po celé období nedosahují hodnot celkových aktiv. To je dáno realizovanými investicemi, které dosud nepřinášejí požadovaný přínos. Doba obratu pohledávek, neboli doba splatnosti pohledávek od roku 2012 do roku 2015 vzrostla celkem o cca. 73 %, což představuje přibližně 29 dní. Nejdelší doba splatnosti s 69 dny byla v roce 2015, což bylo částečně způsobeno poskytnutou zápůjčkou. V letech 2016-2017 se podařilo snížit dobu splatnosti o 30 % na přibližně 48 dní. Důležité je tento klesající trend pomocí efektivního řízení pohledávek udržet. Doba obratu závazků převyšuje dobu splatnosti pohledávek více než dvojnásobně, což společnosti umožňuje výhodný zdroj krátkodobého financování. Velký vliv na tom mají přijaté zálohy. Pokud bychom však chtěli posuzovat platební morálku této společnosti, museli bychom vzít v úvahu pouze krátkodobé závazky z obchodního styku. Např. v roce 2017 by byla doba obratu těchto závazků necelých 27 dní.

Doba obratu zásob vykazuje rostoucí trend. Za sledované období došlo k navýšení o 9 dní. Zatímco zásoby vzrostly o 100 %, tržby vzrostly pouze o 61 %. Při vyhodnocování tohoto ukazatele je nutné vzít v úvahu i sezónnost materiálových vstupů a poměr výstavu ležáků. Cílem by však mělo být snižování doby obratu zásob nebo alespoň zastavit jeho růst.

Produktivita práce z přidané hodnoty u Rodinného pivovaru BERNARD, a. s. v čase mírně kolísá, avšak z dlouhodobého hlediska je zřetelný rostoucí trend. Hodnota v roce 2017 vzrostla oproti roku 2012 o 311 000 Kč. Pokud vezmeme v úvahu odvětvový

průměr, produktivita práce z přidané hodnoty se nachází po celé období pod těmito hodnotami. Jednou možností, jak zvýšit hodnotu tohoto ukazatele, je navýšit tržby. Další alternativou navýšení je snížení výkonové spotřeby nebo snížení počtu zaměstnanců.

Z pohledu zadlužení se Rodinný pivovar BERNARD a. s. pohybuje ve sledovaném období pod doporučenou úrovní 30 %, a to v rozmezí 22-27 %. Cizí kapitál tvoří z největší části krátkodobé závazky. Pivovar má sjednaný dlouhodobý úvěr, který ale dosud nebyl čerpán.

Výsledné hodnoty komplexních ukazatelů finanční analýzy ukazují na stabilní finanční situaci bez vážných finančních problémů. Společnost není v nejbližší době ohrožena bankrotem.

Z grafického výsledku mezipodnikového srovnávání za rok 2017 vyplynuly následující skutečnosti:

- společnost Rodinný pivovar BERNARD má čtyřikrát horší běžnou a dokonce šestkrát horší okamžitou likviditu oproti konkurenčnímu podniku. Podíváme-li se však na doporučené hodnoty podle Knápkové, vyhovují výsledné hodnoty srovnávané společnosti doporučenému rozmezí a můžeme je tedy hodnotit jako přijatelné.
- doba obratu zásob je u národního podniku Budějovický Budvar, n. p. o cca. čtyři dny kratší než u srovnávané společnosti.
- doba obratu pohledávek je u Rodinného pivovaru BERNARD a. s. o cca. 16 dní kratší než u konkurenčního podniku, což souvisí s lepším řízením pohledávek a dobrou platební morálkou odběratelů.
- v ukazatelích rentabilita aktiv a rentabilita tržeb dosahuje daleko lepších výsledků společnost Rodinný pivovar BERNARD a. s.
- v ukazatelích zadluženosti vykazuje lepších výsledků národní podnik Budějovický Budvar. Oba podniky vykazují velmi nízké hodnoty zadlužení v porovnání s teoretickými východisky. Je to dáno absencí přijatých úvěrů.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY**

Vzhledem k tomu, že společnost ještě disponuje volnými výrobními kapacitami, měla by se i nadále snažit získávat větší podíl na trhu, čímž bude dosaženo větších tržeb a současně se snažit o snižování nákladů s cílem maximalizace zisku.

Ve svých návrzích jsem se zaměřila na následující oblasti:

- optimalizace přepravních nákladů na expedované zboží k zákazníkovi
- zvýšení tržeb
- centralizace skladových prostor

#### **3.1 Optimalizace přepravních nákladů**

V současné době využívá Rodinný pivovar BERNARD a. s. k expedici hotových výrobků vozidel smluvních dopravců. Společnost vykazuje dostatek finančních prostředků na pořízení vlastního vozového parku, proto jsem provedla předběžnou kalkulaci přepravních nákladů a vyčíslení možné úspory.

Vzhledem k nižším objemům jednotlivých dodávek a velké různorodosti zahraničních odběratelů navrhuji začít pouze s vlastní dopravou pro tuzemské odběratele.

Společnost bude využívat vozidla pouze pro svoji ekonomickou činnost. Vytěžování vozidel není potřeba, neboť k zákazníkovi se přepravují hotové výrobky a nazpátek pak vratné prázdné obaly, jako jsou bedny, lahve a sudy. Není tedy nutná koncesovaná živnost: Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

Vycházím z průměrného počtu odjetých kilometrů smluvních dopravců, který činí přibližně 14000 km za měsíc. Tento počet kilometrů kapacitně odpovídá dvěma vozidlům, popř. jednomu vozidlu, které by jezdilo ve dvousměnném provozu s dvěma řidiči.

### **3.1.1 Etapy založení střediska dopravy**

#### **1) Specifikace vozidla**

- tahač: emisní třída EURO 6, nízká spotřeba, autorizovaný servis pro nákladní vozidla do 15 km od místa podnikání
- návěs: plachtový návěs vhodný pro přepravu nápojů, užitná hmotnost 24 t, nakládka i vykládka zezadu z rampy a z boku pomocí vysokozdvížného vozíku

#### **2) Cenové poptávky a jejich vyhodnocení**

- tahač: VOLVO, DAF, MERCEDES – BENZ: všechny tyto značky nabízí komfortní výbavu, emisní třídu EURO 6, autorizované servisy pro nákladní vozidla přímo v Humpolci.
- návěs: KÖGEL, KRONE, SCHMITZ CARGOBULL: všechny tyto značky nabízí plachtové návěsy se zesílenou plachtou, kterou lze shrnovat ze tří stran.

Jako nejvýhodnější a nejvhodnější byl vybrán tahač Actros od výrobce Mercedes Benz. Důvodem je komfortní výbava již v ceně standardního provedení, výborné technické parametry s nejnižší spotřebou paliva, kvalitní servis, sleva 5 % při platbě do sedmi dnů po předání vozidla a prodloužený záruční servis po dobu pěti let bez příplatku. Z návěsů byl vybrán standardizovaný návěs Drink od výrobce Schmitz Cargobull, který je určen pro přepravu nápojů, a to jak sudů, tak i přepravních beden s lahvemi.



Obrázek 2: Mercedes – Benz – Actros (20)



Obrázek 3: Schmitz Cargobull – Drink (21)

Tabulka 17: Pořizovací cena vybrané jízdní soupravy (Vlastní zpracování)

<b>Pořizovací náklady vybrané jízdní soupravy</b>	
Actros, Mercedes – Benz	2 420 000 Kč
Drink – Schmitz Cargobull	880 000 Kč
<b>Celková cena za soupravu</b>	<b>3 300 000 Kč</b>

### 3) Výběrové řízení na řidiče tuzemské kamionové dopravy

- požadavky: řidičský průkaz skupiny C + E se záznamem profesní způsobilosti, dopravně psychologické vyšetření řidiče z povolání, digitální karta řidiče
- nabídka: pracovní poměr na dobu neurčitou u stabilní rodinné firmy, odborné vzdělávání, měsíční mzda 25 000 Kč – 28 000 Kč

### 4) Předběžná kalkulace nákladů

Tabulka 18: Měsíční mzdové náklady na řidiče (Vlastní zpracování)

<b>Mzdové náklady na řidiče</b>	
Hrubá mzda	28 000 Kč
Zdravotní pojištění – zaměstnavatel (9 %)	2 520 Kč
Sociální pojištění – zaměstnavatel (25 %)	7 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>37 520 Kč</b>

Tabulka 19: Měsíční účetní odpisy (Vlastní zpracování)

<b>Účetní odpis rovnoměrný</b>	
Pořizovací cena soupravy	3 300 000 Kč
Doba odepisování	5 let
<b>Měsíční účetní odpis</b>	<b>55 000 Kč</b>

Tabulka 20: Náklady na spotřebované pohonné hmoty (Vlastní zpracování)

<b>Náklady na spotřebované PHM/měsíc/vozidlo</b>	
Počet ujetých kilometrů	7 000
Spotřeba PHM (litr)	1 680
<b>Cena PHM (Kč)</b>	<b>43 680 Kč</b>

Vycházím z průměrné spotřeby vozidla: 24 litrů / 100 km a průměrné ceny nafty za jeden litr dle CCS za březen 2019: 26 Kč bez DPH (22).

Tabulka 21: Pojištění (Vlastní zpracování)

<b>Náklady související s pojištěním/rok/vozidlo</b>	
Zákonné pojištění vozidla	57 800 Kč
Pojištění přepravy CMR	3 500 Kč
Havarijní pojištění	33 500 Kč
<b>Pojištění celkem</b>	<b>94 800 Kč</b>

Tabulka 22: Silniční daň (Vlastní zpracování dle (23))

Položka	Daň §6 ods.2	Daň po slevě 48 % dle §6 ods. 6
Tahač		
- 2 nápravy	23 700 Kč	12 324 Kč
- nad 15 t do 18 t		
Návěs		
- 3 nápravy	21 300 Kč	11 076 Kč
- nad 21 t do 23 t		
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>23 400 Kč</b>

Tabulka 23: Mýtné CZ (Vlastní zpracování dle (24))

Mýtné CZ	Počet km	Sazba	Cena
Mýtné dálnice a rychlostní silnice	4200	4,12 Kč	17304 Kč
Mýtné silnice 1. třídy	200	1,96 Kč	392 Kč
<b>Celkem</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17 696 Kč</b>

Pro nákladní vozidla nad 3,5 t je nutná registrace vozidla v Systému elektronického mýtného. Navíc musí být vozidlo vybaveno palubní jednotkou (25). Kalkuluji 60 % ujetých km jedním vozidlem po zpoplatněných dálnicích a 200 km po zpoplatněných silnicích 1. třídy. Sazba mýtného za dálnice u vozidla s více než 4 nápravami a tarifem emisní třídy Euro6 činí 4,12 Kč/km a sazba mýtného za zpoplatněné silnice první třídy za stejných parametrů činí 1,96 Kč/km (24).

Tabulka 24: Ostatní režijní náklady za měsíc na jedno vozidlo (Vlastní zpracování)

Ostatní režijní náklady	
Olej	400 Kč
Adblue	200 Kč
Spotřební materiál	1 000 Kč
Drobné opravy, myčka	1 200 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 800 Kč</b>

## 5) Vyčíslení nákladů

Tabulka 25: Současné přepravní náklady spedičními vozidly (Vlastní zpracování)

Ujeté km za měsíc	Cena /km	Celkové náklady
14000	35	490 000 Kč

Tabulka 26: Kalkulace přepravních nákladů vlastními vozidly (v Kč) (Vlastní zpracování)

Měsíční náklady	1 vozidlo/1 řidič	2 vozidla/2 řidiči	1 vozidlo/2 řidiči
Účetní odpisy	55 000	110 000	55 000
Mzdové náklady na řidiče	37 520	75 040	75 040
Telefonní poplatky řidiče	400	800	800
PHM	43 680	87 360	87 360
Pojištění	7 900	15 800	79 00
Mýtné	17 696	35 392	35 392
Silniční daň	1 950	3 900	1 950
Ostatní náklady	2 800	5 600	5 600
<b>Celkem</b>	<b>166 946</b>	<b>333 892</b>	<b>269 042</b>

## 6) Vyčíslení úspory

Tabulka 27: Vyčíslení úspory (v Kč) (Vlastní zpracování)

Úspora	2 vozidla/2 řidiči	1 vozidlo/2 řidiči
Úspora za měsíc	156 108	220 958
Úspora za rok	1 873 296	2 651 496

I přesto, že by bylo dosaženo větší úspory při použití jednoho vozidla a dvou řidičů při dvousměnném provozu, přikláním se v počáteční fázi pro variantu dvě vozidla a dva řidiči. Důvodem je především možnost poškození vozidla z důvodu poruchy nebo dopravní nehody. Na vozidla se sice bude vztahovat záruční servis v místě podnikání i uzavřené havarijní pojištění, avšak i přesto může dojít k výpadku vozidla a tím k ohrožení včasného dodání zboží k zákazníkovi.



### 3.1.2 Přínosy z pohledu finanční analýzy

#### Zvýšení produktivity práce z přidané hodnoty

Zohledníme-li při výpočtu ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty za rok 2017 úsporu nákladů ve výši 1873 tis. Kč, dojde ke zvýšení tohoto ukazatele o 10tis. Kč.

Tabulka 28: Produktivita práce z přidané hodnoty po změně (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a.s. (v Kč)			
Ukazatel	2017	Po zohlednění úspory	Rozdíl
Produktivita z přidané hodnoty	1 735 000	1 745 000	10 000

#### Zvýšení ukazatelů rentability

Snížením nákladů za přepravné ve výši 1873 tis. Kč dojde ke zvýšení zisku, které ovlivní ukazatele rentability následovně:

Tabulka 29: Ukazatele rentability po změně (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a.s. (v %)			
Ukazatel	2017	Po zohlednění úspory	Rozdíl
ROCE	17,0	17,2	0,24
ROE	17,5	17,8	0,25
ROS	19,4	19,6	0,28
ROA	12,8	13,0	0,18

Z tabulky je zřejmé velmi mírné zvýšení rentability, a to o přibližně o čtvrt procenta.

### 3.2 Zvýšení tržeb

Z důvodu nižších tržeb na značkových prodejnách BERNARD, navrhuji zaměřit se na zvýšení tržeb pomocí podpory prodeje. Další alternativou, jak zvýšit tržby i mimo značkové prodejny, je např. vtištění nových etiket.

### **3.2.1 Věrnostní karta**

Pivovar již věrnostní karty má a jsou velice dobře propracované, avšak stále je možnost ke zlepšování. Při zakládání karty se vyplňují i údaje o datu narození a e-mailové schránky, pomocí kterých by bylo možné blahopřát majitelům věrnostních karet k narozeninám a zároveň je obdarovat menším dárkem. Každého těší, když může být součástí určité komunity, proto navrhuji na základě věrnostních karet poskytovat k narozeninám dárek ve formě značkového püllitru k nákupu nad 600 Kč zdarma.

E-mail by mohl vypadat následovně:

„Přejeme Vám všechno nejlepší k narozeninám! Přijďte do 14 dnů do naší prodejny, nakupte za 600 Kč, po předložení Vaší věrnostní karty dostanete od nás püllitr BERNARD jako dárek“.

#### **Harmonogram**

- 1) Provést nastavení karet na zasílání blahopřání členům věrnostních karet

### **3.2.2 Dárkové poukazy**

Rodinný pivovar dosud nenabízí k prodeji dárkové poukazy, po kterých je v dnešní době zvyšující se poptávka. Oblíbenost dárkových poukazů přiláká do prodeje nové zákazníky i ze segmentu trhu, kteří sami pivo nekonzumují nebo nedosahují věkové hranice pro jeho nákup. Je to příležitost, jak někoho obdarovat dle jeho vlastního výběru. Poukazy mohou prodávat prostřednictvím svého e-shopu: <https://www.bernard.cz/cs/e-shop/darky/> v sekci dárky, ve svých devíti značkových prodejnách Bernard.

#### **Harmonogram**

- 1) Grafické zpracování dárkového poukazu na částky: 500 Kč, 1000 Kč, 1500 Kč firemním grafikem.
- 2) Tisk dárkových poukazů stávajícím dodavatelem při ceně 0,40 Kč/ks bez DPH
- 3) Distribuce poukazů na jednotlivé prodejny spolu s výrobky/zbožím.
- 4) Nabízení dárkových poukazů na značkových prodejnách BERNARD.

Tabulka 30: Dárkové poukazy (Vlastní zpracování)

Poukaz na částku	Počet kusů
Poukaz na 500 Kč	1800 ks (200 Ks/prodejnu)
Poukaz na 1 000 Kč	900 Ks (100 ks/ prodejnu)
Poukaz na 1500 Kč	900 ks (100 ks/prodejnu)

Pokud by Rodinný pivovar BERNARD a. s. dal do oběhu do svých podnikových prodejen celkem 3 600 kusů, pak by jeho náklady na tisk činily 1440 Kč. Předpokládám, že bude v prodejnách prodáno 75 % dárkových poukazů z každé nominální hodnoty, což představuje tržby ve výši 2 362 500Kč.

### **Přínos zvýšení tržeb z prodeje dárkových poukazů:**

Pokud zavede firma prodej dárkových poukazů dojde ke zvýšení hospodářského výsledku.

Tabulka 31: Hospodářský výsledek po změně (Vlastní zpracování)

Rodinný pivovar BERNARD a.s. (v Kč)	
Rentabilita tržeb 2017	19,40 %
Předpokládané tržby z dárkových poukazů	2 362 500 Kč
Zisk (výpočet dle vzorce ROS)	458 325 Kč
Náklady na tisk	1 440 Kč
<b>Zisk po odečtení dodatečných nákladů</b>	<b>456 885 Kč</b>

### **3.2.3 Nové etikety (reakce na určité období)**

V posledních letech se stal trend nákup zboží spojovaných se svátky (Sv. Valentýn, Velikonoce, Vánoce...) Vzhledem k aktuálnímu termínu psaní mé bakalářské práce jsem se zaměřila na období Velikonoc, které je zároveň velkým obdobím konzumu. Nové etikety by přilákaly nové zákazníky nejen na podnikové prodejny, ale i na ostatní prodejní místa. Zavedení nových etiket by opět pomohlo zvýšit tržby v období Velikonoc.

## Harmonogram

### 1) Návrh etikety

Navrhla jsem etiketu zaměřenou na velikonoční období. Na Humpolecku a v okolí se stále dodržují velikonoční tradice na Velikonoční pondělí. S pomlázkou chodí nejen mladí hoši, ale i dospělí, kteří vyžadují alkoholické nápoje. Toto by mohl být dobrý způsob, jak zaujmout a zvýšit tak poptávku po pivu Bernard.



Obrázek 4: Velikonoční etiketa (Vlastní zpracování dle (10), (26), (27))

- 2) Výtisk etiket (rozměry dle příslušného aplikátoru etiket)
- 3) Aplikace etiket na lahve
- 4) Distribuce do podnikových prodejen a dalších míst prodeje lahvého piva.

### **3.3 Centralizace skladovacích prostor**

Společnost v sídle podnikání nemá dostatečné množství požadovaných skladovacích prostor. Protože se sídlo nachází v centru města, není možné rozšíření vlastních skladů výstavbou v místě podnikání. Z tohoto důvodu je nutné pronajímat si vhodné skladovací prostory mimo centrum Humpolce. Společnost si pronajímá sklady na vícero místech. Tím dochází ke zvýšeným nákladům na interní logistiku, na vedení skladové evidence a k vyšší administrativní náročnosti s řízením zásob. Vhodné by bylo buď centralizovat skladové prostory do jednoho místa, pokud by se takovéto vhodné prostory podařilo pronajmout, nebo vybudovat vlastní sklad v přijatelné vzdálenosti od pivovaru. Vlastní sklad by měl i tu výhodu, že by mohl být zaveden automatizovaný skladovací systém přímo na míru.

## ZÁVĚR

Z finanční analýzy společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. vyplývá, že se jedná o stabilní firmu s dostatečnými finančními prostředky, zvyšující se produktivitou a příznivými hospodářskými výsledky. Každoročně investované nemalé finanční prostředky jak do výrobní sféry, tak i do podpory prodeje a propagace značky přináší pozitivní výsledky v podobě rostoucích tržeb, vzrůstajícího zisku, zvětšujícího se podílu na trhu a zlepšujících se ukazatelů. Výjimkou byl poslední rok 2017, kdy došlo k velmi mírnému poklesu zisku oproti minulému roku a k mírnému poklesu ukazatelů rentability. Důvodem poklesu ukazatelů rentability je vyšší tempo růstu investic než tempo růstu tržeb. Ale i přesto jsou výsledné hodnoty zisku i rentability velice příznivé.

Ve svých návrzích na zlepšení jsem se zaměřila na zvýšení tržeb na vlastních podnikových prodejnách prostřednictvím podpory prodeje, a to zavedením dárkových poukazů, které mohou nakupovat i mladiství např. pro své rodiče či prarodiče, čímž dojde k rozšíření segmentu trhu o kategorii zákazníků do 18 let. Dalším možným nástrojem je zavedení nových etiket k různým příležitostem, jako jsou Vánoce, Velikonoce, Sv. Valentin. Vzhledem k blížícím se Velikonocům jsem navrhla etiketu na lahvové pivo s velikonoční tematikou. Ve svých výpočtech jsem vycházela z rentability tržeb v roce 2017 a prodeje dárkových poukazů v celkové výši 2 362 500 Kč, čímž dojde ke zvýšení zisku o necelých 457 tis. Kč. Dále jsem se zaměřila na oblast snížení nákladů na dopravu hotových výrobků k tuzemským odběratelům pořízením vlastního vozového parku. Při nasazení dvou nákladních automobilů a dvou řidičů pro vnitrostátní kamionovou přepravu bude dosaženo roční úspory nákladů ve výši cca. 1 873 tis. Kč. Tím dojde ke zvýšení produktivity práce z přidané hodnoty o 10 tis. Kč a ke zvýšení ukazatelů rentability přibližně o čtvrt procenta. Okrajově jsem se zabývala i návrhem na centralizaci skladových prostor, čímž by bylo dosaženo nižších nákladů na vnitropodnikovou logistiku a zároveň by se snížila časová a administrativní náročnost na vedení skladové evidence.

Dle výsledků komplexních ukazatelů finanční analýzy lze usuzovat na stabilní finanční situaci společnosti a na pozitivní vývoj do budoucnosti.

## BIBLIOGRAFIE

- (1) KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- (2) KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- (3) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (4) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- (5) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (6) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- (7) ICHSANI, Sakina a Agatha RINTA SUHARDI. The Effect of Return on Equity (ROE) and Return on Investment (ROI) on Trading Volume. *Procedia Social and Behavioral Sciences* [online]. Elsevier, 2015, **2015**(211), 896-902 [cit. 2018-11-20]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.118>
- (8) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

- (9) TORUN, Mustafa, Laura PECONICK, Vinicius SOBREIRO, Herbert KIMURA a Josep PIQUE. Assessing business incubation: A review on benchmarking. *International Journal of Innovation Studies* [online]. Elsevier B.V, 2018, **2018** [cit. 2018-11-21]. DOI: 10.1016/j.ijis.2018.08.002. ISSN 2096-2487. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.002>
- (10) Loga a bannery: Logo. In: *Bernard* [online]. Humpolec: Rodinný pivovar BERNARD, 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/v-akci/ke-stazeni/loga-a-bannery/index.shtml>
- (11) Výpis z obchodního rejstříku: Rodinný pivovar BERNARD a.s. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=532303&typ=PLATNY>
- (12) Příběh: Pivovar. *Bernard* [online]. Humpolec: Rodinný pivovar BERNARD, 2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/pribeh/pivovar.shtml>
- (13) *BERNARD – Limited Art Edition*. Rodinný pivovar BERNARD, 2016, 84 s.
- (14) Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku: Rodinný pivovar BERNARD a.s. In: *Registr živnostenského podnikání: Vyhledání subjektu* [online]. b.r. [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND)
- (15) Informace o pozemku: Ulice 5. května, 1. In: *Nahlížení do katastru nemovitostí: Stavba* [online]. Český úřad zeměměřický a katastrální, 2018 [cit. 2018-12-13]. Dostupné z: <https://nahliznidokn.cuzk.cz/VyberBudovu.aspx?typ=Stavba>
- (16) Příběh: Sladovna. *Bernard* [online]. Rodinný pivovar BERNARD, 2018 [cit. 2018-12-13]. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/pribeh/sladovna.shtml>
- (17) Pivo: Sortiment. *Bernard* [online]. Rodinný pivovar BERNARD, 2018 [cit. 2018-12-13]. Dostupné z: <https://www.bernard.cz/cs/pivo/sortiment/lahvove-pivo/index.shtml>



- (18) Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví. *Účetnictví podnikatelů: Audit : redakční uzávěrka k 8.1.2018*. Ostrava: Sagit, 2018, s. 3-37, 192 s. ÚZ. ISBN 978-80-7488-278-4.
- (19) Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. *Účetnictví podnikatelů: Audit : redakční uzávěrka k ..* Ostrava: Sagit, 2018, s. 38-76. ÚZ. ISBN 978-80-7488-278-4.
- (20) Naše nákladní vozidla: Nový Actros. In: *Mercedes-Benz-trucks* [online]. Mercedes-Benz Trucks Česká republika s.r.o., 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: [https://www.mercedes-benz-trucks.com/cs\\_CZ/models/new-actros.html](https://www.mercedes-benz-trucks.com/cs_CZ/models/new-actros.html)
- (21) S.CS DRINK. In: *Schmitz Cargobull* [online]. b.r. [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: [https://www.cargobull.com/de/Sattelcurtainsider\\_10\\_601.html](https://www.cargobull.com/de/Sattelcurtainsider_10_601.html)
- (22) Průměrné měsíční ceny PHM: Průměrné ceny benzínu a nafty za posledních 12 měsíců. CCS [online]. 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <https://www.ccs.cz/phm>
- (23) Zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční. *Zákony pro lidi* [online]. © AION CS, 2010-2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-16>
- (24) Mýtný systém: Sazby mýtného. *Elektronický mýtný systém v České republice* [online]. 2019 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: <http://www.myto.cz/cs/mytny-system/sazby-mytneho/index.html>
- (25) Dálniční kupóny a mýtné. *Ministerstvo dopravy* [online]. Česká republika: Ministerstvo dopravy ČR, 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Zivotni-situace/Dalnicni-kupony-a-mytne/Dalnicni-kupony-a-mytne>
- (26) Pomlázka: 157599160. In: *Istockphoto* [online]. iStockphoto, 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.istockphoto.com/vector/poml-225-zka-gm157599160-15995595>

- (27) Rozhovor se Stanislavem Bernardem - spolumajitelem pivovaru Bernard: Logo Bernard. In: *Karatsoftware: Reference; Rozhovory* [online]. KARAT Software, 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z: <https://www.karatsoftware.cz/reference/rozhovory/rozhovor-se-stanislavem-bernardem-spolumajitelem-pivovaru-bernard>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPM	Čistý peněžní majetek
PP	Peněžní prostředky
KR	Krátkodobý
ROCE	Rentabilita dlouhodobého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROA	Rentabilita aktiv
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
EAT	Zisk po zdanění
Z	Z-Score
VH	Výsledek hospodaření
DPH	Daň z přidané hodnoty

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výstav piva (v hektolitrech) .....	30
Graf 2: Struktura aktiv (v %) .....	40
Graf 3: Struktura dlouhodobého majetku (v %) .....	40
Graf 4: Struktura oběžných aktiv (v %) .....	41
Graf 5: Vertikální analýza pasiv (v %) .....	42
Graf 6: Struktura pasiv (v %) .....	42
Graf 7: Struktura vlastního kapitálu (v %) .....	43
Graf 8: Struktura cizích zdrojů (v %) .....	43
Graf 9: Rozdílové ukazatele (v tis. Kč) .....	45
Graf 10: Z-Skóre .....	53
Graf 11: Index IN05 .....	54
Graf 12: Spider graf 2017 .....	55

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti .....	29
Obrázek 2: Mercedes – Benz – Actros .....	61
Obrázek 3: Schmitz Cargobull – Drink .....	61
Obrázek 4: Velikonoční etiketa .....	68

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Interpretace IN05 (5, s. 112).....	26
Tabulka 2: Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč).....	34
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (v %).....	35
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč) .....	36
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (v %) .....	36
Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v tis. Kč).....	37
Tabulka 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v %).....	38
Tabulka 8: Vertikální analýza aktiv (v %).....	39
Tabulka 9: Rozdílové ukazatele (v tis. Kč).....	44
Tabulka 10: Ukazatele likvidity.....	46
Tabulka 11: Ukazatele rentability (v %).....	47
Tabulka 12: Ukazatele aktivity .....	48
Tabulka 13: Ukazatele zadluženosti (v %) .....	50
Tabulka 14: Provozní ukazatele.....	51
Tabulka 15: Altmanovo Z-Skóre .....	52
Tabulka 16: Index IN05 .....	54
Tabulka 17: Pořizovací cena vybrané jízdní soupravy .....	61
Tabulka 18: Měsíční mzdové náklady na řidiče .....	62
Tabulka 19: Měsíční účetní odpisy .....	62
Tabulka 20: Náklady na spotřebované pohonné hmoty.....	62
Tabulka 21: Pojištění .....	62
Tabulka 22: Silniční daň .....	63
Tabulka 23: Mýtné CZ.....	63
Tabulka 24: Ostatní režijní náklady za měsíc na jedno vozidlo .....	63
Tabulka 25: Současné přepravní náklady spedičními vozidly.....	64
Tabulka 26: Kalkulace přepravních nákladů vlastními vozidly (v Kč) .....	64
Tabulka 27: Vyčíslení úspory (v Kč).....	64
Tabulka 28: Produktivita práce z přidané hodnoty po změně .....	65
Tabulka 29: Ukazatele rentability po změně .....	65
Tabulka 30: Dárkové poukazy .....	67

Tabulka 31: Hospodářský výsledek po změně .....	67
---	----

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Horizontální analýza .....	16
Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál .....	17
Vzorec 3: Čistý peněžní majetek .....	17
Vzorec 4: Běžná likvidita .....	18
Vzorec 5: Pohotová likvidita .....	19
Vzorec 6: Okamžitá likvidita.....	19
Vzorec 7: Rentabilita dlouhodobého kapitálu .....	20
Vzorec 8: Rentabilita vlastního kapitálu.....	20
Vzorec 9: Rentabilita tržeb .....	20
Vzorec 10: Rentabilita aktiv .....	21
Vzorec 11: Obrat celkových aktiv .....	22
Vzorec 12: Doba obratu pohledávek .....	22
Vzorec 13: Doba obratu závazků .....	22
Vzorec 14: Doba obratu zásob .....	23
Vzorec 15: Celková zadluženost.....	23
Vzorec 16: Koeficient samofinancování.....	24
Vzorec 17: Produktivita práce z přidané hodnoty .....	24
Vzorec 18: Nákladovost výnosů .....	24
Vzorec 19: Materiálová náročnost výnosů .....	25
Vzorec 20: Z-skóre .....	26
Vzorec 21: IN05.....	26



## SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Metody finanční analýzy.....	15
Schéma 2: Organizační struktura firmy .....	33

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Aktiva společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. ....	I
Příloha 2: Pasiva společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. ....	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s. ....	III

Příloha 1: Aktiva společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s.

(Zdroj: Výroční zprávy firmy Rodinný pivovar BERNARD a. s. za roky 2012-2017)

Aktiva (v tis. Kč)			2012	2013	2014	2015	2016	2017	
A.	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)		01	577 227	593 723	690 250	818 459	918 170	1 013 591
	Pohledávky za upsaný základní kapitál		02	0	0	0	0	0	
	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)		03	249 402	336 492	418 382	518 012	603 818	662 197
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		04	1 458	1 608	1 549	1 974	1 878	1 581
B. I.	1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	05	0	0	0	0	0	
	2	Ocenitelná práva	06	1 398	1 608	1 549	1 974	1 878	1 581
	2.1	Software	07	759	887	1 016	1 630	1 722	1 495
	2.2	Ostatní ocenitelná práva	08	639	721	533	344	156	86
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek		14	216 341	294 355	372 035	466 095	543 053	595 928
B. II.	1	Pozemky a stavby	15	61 759	64 162	92 888	112 064	168 576	178 802
	1.1	Pozemky	16	5 143	5 287	5 278	5 278	44 131	50 590
	1.2	Stavby	17	56 616	58 875	87 610	106 786	124 445	128 212
	2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	18	115 294	138 616	245 712	326 817	353 929	383 798
	3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	26 580	17 720	8 860	0	0	0
	5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	12 708	73 857	24 575	27 214	20 548	33 328
	5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	86	2 275	18 163	11 007	8 168	4 350
	4.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	12 622	71 582	6 412	16 207	12 380	28 978
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)		27	31 603	40 529	44 798	49 943	58 887	64 688
B. III.	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	31 598	40 524	44 793	49 938	58 882	64 683
	5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	5	5	5	5	5	5
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)		37	294 009	227 233	244 745	275 439	292 524	330 713
C. I.	Zásoby		38	42 989	48 849	57 476	72 457	80 643	86 200
C. I.	1	Materiál	39	30 027	34 684	37 978	49 063	53 522	57 425
	2	Nedokončená výroba a polotovary	40	8 742	9 489	14 277	15 441	18 303	19 615
	3	Výrobky a zboží	41	4 220	4 676	5 221	7 953	8 818	9 160
	3.1	Výrobky	42	3 340	3 789	4 324	6 749	7 126	7 113
	3.2	Zboží	43	880	887	897	1 204	1 692	2 047
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)		46	45 664	59 187	87 896	119 374	79 830	89 167
C. II.	1	Dlouhodobé pohledávky	47	0	125	0	0	659	2 007
	1.5	Pohledávky - ostatní	52	0	125	0	0	659	2 007

	2	Krátkodobé pohledávky	57	45 664	59 062	87 896	119 374	79 171	87 160
	2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	37 276	47 428	72 176	76 289	75 722	83 065
	2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	4 850	7 850	7 850	7 850	0	0
	2.4	Pohledávky - ostatní	61	3 538	3 784	7 870	35 235	3 449	4 095
		C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	64	0	9	3 861	134	133	245
		C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	556	474	1 028	888	1 686	1 022
		C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	66	314	229	134	173	13	77
		C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	67	2 668	3 072	2 847	34 040	1 617	2 751
C. III.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	68	160 000	0	0	0	0	0
C. III.	1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	160 000	0	0	0	0	0
C. IV.		Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	71	45 356	119 197	99 373	83 608	132 051	155 346
C. IV.	1	Peněžní prostředky v pokladně	72	1 093	783	1 243	1 283	1 604	1 802
	2	Peněžní prostředky na účtech	73	44 263	118 414	98 130	82 325	130 447	153 544
<b>D.</b>		<b>Časové rozlišení (ř. 75 až 77)</b>	<b>74</b>	<b>33 816</b>	<b>29 998</b>	<b>27 123</b>	<b>25 008</b>	<b>21 828</b>	<b>20 681</b>
D. 1		Náklady příštích období	75	33 602	29 998	27 123	25 008	21 828	20 681
3		Příjmy příštích období	77	214	0	0	0	0	0

Příloha 2: Pasiva společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s.

(Zdroj: Výroční zprávy firmy Rodinný pivovar BERNARD a. s. za roky 2012-2017)

Pasiva (v tis. Kč)			2012	2013	2014	2015	2016	2017		
A.	I.	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	78	577227	593 723	690 250	818 459	918 170	1 013 591	
		Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100 )	79	418149	408 274	467 763	568 017	675 781	742 145	
A.	I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83 )	80	260 000	260 000	260 000	260 000	260 000	260 000	
1		Základní kapitál	81	260 000	260 000	260 000	260 000	260 000	260 000	
A.	II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 85 až 86)	84	30 496	39 422	43 691	48 836	57 780	63 581	
A.	II.	Kapitálové fondy	86	30 496	39 422	43 691	48 836	57 780	63 581	
		A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	88	30 496	39 422	43 691	48 836	57 780	63 581	
		Fondy ze zisku (ř. 93 + 94 )	92	9 190	11 817	14 877	18 138	22 894	28 346	
A.	III.	1	Ostatní rezervní fondy	93	9 190	11 817	14 877	18 138	22 894	28 346
A.	III.		Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	95	65 916	35 836	83 976	145 934	226 051	286 252
A.	IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	96	89 479	59 399	107 539	169 497	249 650	309 851
A.	IV.	2	Neuhrazená ztráta minulých let	97	- 23 563	- 23 563	- 23 563	- 23 563	- 23 599	- 23 599
A.		V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	99	52547	61 199	65 219	95 109	109 056

B+C			Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	125162	151 670	180 144	217 840	213 911	243 636
B.			<b>Rezervy (ř. 103 až 106)</b>	<b>102</b>	<b>1 648</b>	<b>4 372</b>	<b>418</b>	<b>5 939</b>	<b>4 281</b>	<b>961</b>
B.	I.	2	Rezerva na daň z příjmů	104	0	2 895	0	5 619	3 965	961
		4	Ostatní rezervy	106	1 648	1 477	418	320	316	0
C.			<b>Závazky (ř. 108 + 123)</b>	<b>107</b>	<b>123514</b>	<b>147 298</b>	<b>179 726</b>	<b>211 901</b>	<b>209 630</b>	<b>242 675</b>
C.	I.		Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119 )	108	5953	5 021	10 266	15 015	20 743	23 633
C.	I.	4	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0	0	283	0	0
		8	Odložený daňový závazek	118	5953	5 021	10 266	14 732	19 844	23 633
		9	Závazky - ostatní	119	0	0	0	0	899	0
			C.I.9.3. Jiné závazky	122	0	0	0	0	899	0
C.	II.		Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	117 561	142 277	169 460	196 886	188 887	219 042
		3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	60 778	71 146	95 067	115 522	113 172	132 627
		4	Závazky z obchodních vztahů	129	25 351	36 933	40 107	49 893	43 186	49 005
		8	Závazky ostatní	133	31 432	34 198	34 286	31 471	32 529	37 410
			C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	136	5 428	3 780	4 855	5 388	5 802	6 146
			C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	2 003	2 134	2 593	2 804	3 000	3 341
			C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	138	10 398	10 358	18 179	17 021	18 192	20 537
			C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	139	6 970	13 476	5 368	4 387	5 519	7 189
			C.II.8.7. Jiné závazky	140	6 633	4 450	3 291	1 871	16	197
D.			<b>Časové rozlišení (ř. 142 + 143)</b>	<b>141</b>	<b>33 916</b>	<b>33 779</b>	<b>42 343</b>	<b>32 602</b>	<b>28 478</b>	<b>27 810</b>
D.	1.		Výdaje příštích období	142	525	1 088	10 500	1 188	1 700	1 873
	2.		Výnosy příštích období	143	33 391	32 691	31 843	31 414	26 778	25 937

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Rodinný pivovar BERNARD a. s.

(Zdroj: Výroční zprávy firmy Rodinný pivovar BERNARD a. s. za roky 2012-2017)

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)			2012	2013	2014	2015	2016	2017
I.		<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	01	414 595	446 645	534 879	626 494	665 852
II.		<b>Tržby za prodej zboží</b>	02	3 608	3 593	6 202	4 948	6 235
A.		<b>Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)</b>	03	218 417	234 322	303 216	321 872	336 711
A.	1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	3 185	3 293	5 140	4 168	4 974
A.	2	Spotřeba materiálu a energie	05	128 819	143 850	183 097	200 714	204 665
A.	3	Služby	06	86 413	87 179	114 979	116 990	127 072
B.		<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	07	373	- 1 196	-5 327	-3 590	-1 288
C.		<b>Aktivace</b>	08	0	0	0	0	0
D.		<b>Osobní náklady (ř. 10 + 11)</b>	09	75 282	80 563	94 487	107 469	131 173
D.	1.	Mzdové náklady	10	55 177	58 335	68 716	78 076	94 930

D.	2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	20 105	22 228	25 771	29 393	32 590	36 243
D.		2. 1. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	17 150	18 938	22 026	25 058	27 593	30 537
D.		2.2. Ostatní náklady	13	2 955	3 290	3 745	4 335	4 997	5 706
E.		<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)</b>	14	50 507	49 568	49 716	60 724	52 030	73 592
E.	1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	50 507	49 568	49 716	60 724	64 102	74 080
E.		1.1. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	50 507	49 568	49 716	60 724	64 102	74 080
E.		1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	0	0	0	0
E.	2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	0	0	40	0
E.	3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0	0	0	-12 112	-488
III.		<b>Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)</b>	20	7 533	6 478	7 158	7 514	10 659	7 361
III.	1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	874	663	1 301	659	1 525	676
III.	2.	Tržby z prodeje materiálu	22	473	585	723	815	786	815
III.	3.	Jiné provozní výnosy	23	6 186	5 230	5 134	6 040	8 348	5 870
F.		<b>Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)</b>	24	12 603	17 705	22 079	30 765	23 341	9 068
F.	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	106	607	555	172	763	260
F.	2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	100	105	206	630	662	944
F.	3.	Daně a poplatky	27	1 207	1 441	2 309	2 255	2 168	2 611
F.	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	288	- 11 869	-1 930	877	-4	-316
F.	5.	Jiné provozní náklady	29	10 902	27 421	20 939	26 831	19 752	5 569
*		<b>Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)</b>	30	68 554	75 754	84 068	121 716	135 435	130 192
IV.		<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)</b>	31	0	0	0	0	0	0
IV.	1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0	0	0	0	0
IV.	2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0	0	0	0
G.		<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	34	0	0	0	0	0	0
V.		<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)</b>	35	0	0	0	0	1 616	0
V.	1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0	0
V.	2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	1 616	0
H.		<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	38	0	0	0	0	0	0
VI.		<b>Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)</b>	39	1785	1168	229	272	269	73

I.	VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	1785	1168	229	272	0	0
	VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0	0	0	269	73
		<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	42	0	0	0	0	0	0
	J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)</b>	43	0	0	0	0	0	0
	J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0	0	0	0	0
	J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0	0	0	0	0
	VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	46	3933	6113	3 123	3 729	934	3 134
	K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	47	6207	4703	3 629	4 419	2 648	3 259
	*	<b>Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47 )</b>	48	-489	2 578	-277	-418	171	-52
	**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)</b>	49	68 065	78 332	83 791	121 298	135 606	130 140
L.		<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)</b>	50	15518	17133	18 572	26 189	26 550	26 174
L. 1		Daň z příjmů splatná	51	16092	18065	13 327	21 723	21 438	22 385
L. 2		Daň z příjmů odložená	52	-574	-932	5 245	4 466	5 112	3 789
**		<b>Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)</b>	53	52 547	61 199	65 219	95 109	109 056	103 966
M.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54	0	0	0	0	0	0
***		<b>Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)</b>	55	52 547	61 199	65 219	95 109	109 056	103 966
*		<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	56	431 454	463 997	551 591	642 957	655 820	682 655